

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

**KENIN CRUDELY ESCRIBÁ GARCÍA**

PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz



Guatemala, 13 de abril de 2021

Licenciado  
CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
**Director Escuela de Administración de Empresas**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Director:

De conformidad a la designación que fui objeto le informo que he realizado la asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "**MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**". Elaborado por el estudiante Kenin Crudely Escribá García con registro académico No. 2010 11116.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo la unidad objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0735-2021  
Guatemala, 17 de septiembre del 2021

Estudiante  
KENIN CRUDELY ESCRIBÁ GARCÍA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 21-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
KENIN CRUDELY ESCRIBÁ GARCÍA	201011116-3	"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por el don de la vida por ser mi fortaleza y sabiduría durante mi carrera universitaria y por hacer este sueño realidad.

### **A MIS PADRES**

Rudy Videlfo Escribá y María del Carmen García, por estar en cada etapa de mi vida, brindándome amor y apoyo incondicional, gracias por el sacrificio que han realizado en darme una educación de calidad son el pilar fundamental en mi vida, de ustedes es este logro.

### **A MI HERMANAS**

Silda Escribá y Clara Escribá, por el amor y apoyo incondicional que me han brindado siempre, son muy importantes en mi vida.

### **A MI NOVIA**

Jessica España, por tu amor, paciencia y apoyo que me brindas día a día, gracias por mostrarme el verdadero amor. Te amo.

### **A MI FAMILIA**

Gracias por el cariño, apoyo y por las palabras de ánimo recibidas por parte de cada uno y por guiarme por el camino correcto. Los quiero.

## **A MIS AMIGOS**

Quienes formaron parte de mi carrera universitaria, con quienes compartí los mejores momentos de ella; desvelos, trabajos, logros y éxitos, gracias por el apoyo y cariño siempre contarán con un amigo que los quiere y aprecia mucho.

## **A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Alvaro Reyes, por su enseñanza, asesoría y apoyo en la realización de mi informe final, mil gracias.

## **A MIS CATEDRÁTICOS**

Quienes durante toda la carrera universitaria comparten sus conocimientos y nos ayudan a formarnos para ser profesionales de éxito. Muchas gracias.

## **A MI CASA DE ESTUDIOS**

Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial a mi Facultad de Ciencias Económicas por ser la fuente de conocimientos y por brindarme la oportunidad de ser parte de este gremio profesional.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de Empresa	2
1.1.1.1. Según el sector de actividad y naturaleza productiva	2
1.1.1.2. Según el tamaño	3
1.1.1.3. Según el ámbito de actuación	4
1.1.1.4. Según la propiedad	5
1.2. Administración	6
1.2.1. Proceso Administrativo	6
1.2.1.1. Planeación	7
1.2.1.2. Organización	8
1.2.1.3. Integración	8
1.2.1.4. Dirección	9
a. Comportamiento organizacional	9
b. Clima organizacional	10
I. Importancia del clima organizacional	11
II. Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	11
III. Características del clima organizacional	12
c. Variables del clima organizacional	13
I. Potencial humano	14
II. Diseño organizacional	14
III. Cultura de la organización	15
d. Diferencia entre clima y cultura organizacional	15
e. Teorías de clima organizacional	16
I. El clima organizacional según Luc Brunet	17

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
II. El clima organizacional según Litwin & Stringer	18
III. El clima organizacional según Rensis Likert	19
f. Dimensiones del estudio del clima organizacional	23
g. Fases del estudio de clima organizacional	24
h. Beneficios de la medición del clima organizacional	25
i. Medición del clima organizacional	26
1.2.1.5 Control	26

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO**

2.1. Metodología de la investigación	28
2.2. Antecedentes del departamento	29
2.2.1. Filosofía Organizacional	30
2.2.2. Organigramas	32
2.3. Situación actual del clima organizacional	34
2.3.1. Análisis demográfico	34
2.3.2. Análisis general de las dimensiones	37
2.3.3. Análisis individual de las dimensiones	41
2.3.3.1. Métodos de mando	41
2.3.3.2. Las características de las fuerzas motivacionales	43
2.3.3.3. Las características de los procesos de comunicación	45
2.3.3.4. Las características de los procesos de influencia	47
2.3.3.5. Las características de los procesos de toma de decisiones	48
2.3.3.6. Las características de los procesos de planeación	50
2.3.3.7. Las características de los procesos de control	52
2.3.3.8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	53
2.4. Análisis de los resultados	55

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL**  
**SECTOR FINANCIERO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1. Justificación de la propuesta	58
3.2. Objetivo de la propuesta	59
3.3. Alcance de la propuesta	59
3.4. Plan de mejora propuesto	59
3.4.1. Filosofía organizacional propuesta	66
3.4.2. Programa de motivación a los colaboradores y trabajo en equipo	67
3.4.2.1. Subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario	68
3.4.2.2. Subprograma de premiación trimestral al mejor compañero	75
3.4.2.3. Subprograma de taller de cuerdas bajas	82
3.4.3. Programa de círculos de calidad	86
3.4.4. Programa de capacitación de políticas crediticias	92
3.4.5. Monitoreo y evaluación del plan de mejora	98
3.4.6. Plan de acción para implementar la propuesta	100
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS	105

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Tipos de empresas según su tamaño	4
2	Tipos de empresas según el ámbito de actuación	4
3	Tipos de empresas según la propiedad	5
4	Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	12
5	Características del clima organizacional	13
6	Diferencia entre cultura organizacional y clima	16
7	Dimensiones del clima organizacional según Luc Brunet	18
8	Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer	19
9	Variables Según Rensis Likert	20
10	Sistemas organizacionales según Rensi Likert	21
11	Dimensiones del clima organizacional	24
12	Fases del estudio de clima organizacional	25
13	Clasificación de las respuestas del cuestionario estructurado	37
14	Porcentaje promedio de percepción que tienen los colaboradores con respecto al clima organizacional	39
15	Escala cuantitativa y cualitativa para el análisis del clima organizacional	41
16	Percepción sobre las dimensiones	55
17	Detalle de la campaña de divulgación	65
18	Evaluación mensual	71
19	Detalle de los integrantes de comité nombrado para elegir al mejor compañero	77

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Nivel académico de los colaboradores	35
2	Antigüedad laboral de los colaboradores	36
3	Resumen de los resultados obtenidos para cada dimensión	40
4	Percepción sobre la dimensión de métodos de mando	42
5	Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales	44
6	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación	46
7	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de influencia	47
8	Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de toma de decisiones	49
9	Percepción sobre la dimensión de los procesos de planeación	51
10	Percepción sobre la dimensión de los procesos de control	52
11	Percepción sobre los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama específico de Gerencia de Créditos y Cobros	32
2	Organigrama nominal Sub Gerencia de Banca de Consumo	33
3	Boleta de votación para elegir al mejor compañero	76
4	Documento de seguimiento y compromisos de círculos de calidad	89
5	Formato de monitoreo de plan de mejora	99

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Dimensiones prioritarias por mejorar y mantener	56
2	Fases para implementar el programa de mejora del clima organizacional	60
3	Detalle de programas planteados para generar un clima organizacional positivo	66
4	Aptitudes que deberá tener la persona a elegir como el mejor compañero	75
5	Procesos para la aplicación de los círculos de calidad	88
6	Módulos de capacitación de políticas crediticias	94

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Tarjeta de regalo para el colaborador con el mejor desempeño	72
2	Bolígrafo para el colaborador con el mejor desempeño	72
3	Diploma de reconocimiento para el colaborador seleccionado como el mejor compañero	78
4	Vale por un día libre para el colaborador seleccionado como el mejor compañero	79

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional positivo es de importante y un reto para cada empresa, la consecuencia de no lograr un ambiente de trabajo agradable para los colaboradores provoca desmotivación, inestabilidad laboral, falta de identidad y trabajo en equipo, además, de afectar directamente las ganancias y la imagen de la organización. Para identificar el clima organizacional existen diversas dimensiones a evaluar que permiten detectar la percepción de los colaboradores con respecto a los métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, planeación, procesos de control y objetivos de rendimiento, todo esto con el objetivo de mejorar y crear un ambiente de trabajo óptimo.

Con el propósito de conocer las percepciones que tienen los colaboradores de la Institución Financiera para detectar los síntomas que causan una atmósfera laboral negativa y proponer medidas correctivas que eviten un mayor deterioro, se realizó el trabajo de tesis titulado: “MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”.

Este documento tiene como finalidad brindar a la Institución Financiera, objeto de investigación, la propuesta de un plan de mejora basado en el diagnóstico de clima organizacional, con el objetivo de reducir las percepciones negativas de los colaboradores y aumentar el índice de percepciones positivas del clima laboral.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico que sirve de base para el desarrollo de la evaluación de clima organizacional, se desarrollan temas sobre tipos de empresas, administración, comportamiento organizacional, clima organizacional, variables del clima organizacional, teorías y dimensiones que sirven de apoyo para el análisis de los resultados.

En el capítulo II, se encuentran los antecedentes de la unidad objeto de estudio, organigrama del departamento, filosofía empresarial y los resultados obtenidos de la investigación de campo con respecto al diagnóstico del clima organizacional para determinar la situación actual del departamento de Banca de Consumo.

El capítulo III contiene el plan de mejora propuesto basado en los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional conformado por el programa de sensibilización, de motivación y trabajo en equipo, de círculos de calidad y de capacitación de políticas crediticias.

Se presentan las conclusiones a la investigación que son respuestas a las hipótesis planteadas y recomendaciones que ayudarán a mitigar las deficiencias encontradas en la Institución Financiera; finalmente se proporciona la bibliografía con la cual se sustenta la investigación.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos y definiciones que sustentan la investigación:

### 1.1. Empresa

Para Chiavenato (1993) la empresa:

Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, el autor también menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social (pág. 4).

La empresa es una entidad donde interactúan personas que mediante la realización de actividades específicas buscan satisfacer una necesidad o deseo y paralelamente generar rentabilidad, tienen estructuras diferentes de acuerdo a la naturaleza de la actividad productiva, tamaño, ámbito de actuación y tipo de propiedad, para la investigación se analiza una institución bancaria dedicada a la captación de dinero y la colocación de créditos.

López (2009) menciona:

Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio) tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (los clientes) (pág. 29).

El concepto de empresa ha sufrido distintos cambios a lo largo de la historia y se ha profundizado de distintos ámbitos en búsqueda de una definición que englobe cada una de sus particularidades. También se ha enfrentado a modificaciones en su entorno aun

así la empresa hoy en día sigue siendo un motor de cambio, las empresas privadas han ido ganando más importancia y son indispensables para la satisfacción de las necesidades de las sociedades y de la economía de un país.

En la anterior definición el autor indica que es una combinación de dinero y de personas, pero en el siglo XXI hay un nuevo integrante conocido como tecnología, este elemento se suma aportando valor para la sobrevivencia de una empresa en un mundo cambiante.

### **1.1.1. Tipos de Empresa**

Existen diversos tipos de empresas y pueden ser clasificadas según la naturaleza de la actividad productiva, tamaño, ámbito de actuación y tipo de propiedad.

#### **1.1.1.1. Según el sector de actividad y naturaleza productiva**

Montoro Sánchez, Martín de Castro, & Díez Vial, (2014) indican que en función de la actividad que desarrollan se clasifican en:

- a. Empresas Industriales:** la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias a su vez se clasifican en:
  - **Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales.
  - **Manufactureras:** transforman la materia prima en productos terminados.
  
- b. Empresas de servicios:** constituyen el sector terciario, son aquellas que brindan servicio a la comunidad (pág. 39).

Dentro de las actividades que realizan las empresas de servicios se encuentran las siguientes:

- Actividades financieras.

- Turismo y hotelería.
- Transporte y comunicación.
- Telecomunicación e internet.
- Actividades comerciales.
- Salud y sanidad.
- Servicios de administración pública.
- Servicios de educación.
- Servicios tecnológicos.
- Servicios relacionados con el ocio.

Las empresas de servicios pertenecen al sector terciario, en Guatemala han logrado posicionarse como las principales aportadoras al Producto Interno Bruto (PIB) y cada vez su importancia es mayor. Se caracterizan por satisfacer una necesidad, buscan generar lucro si la propiedad es de carácter privado, otra característica que es importante mencionar y que todas tienen en común es el ofrecimiento de servicios especializados, las organizaciones financieras se destacan por brindar servicios exclusivos a sus clientes.

La institución de la presente investigación se dedica a la prestación de servicios financieros, ofrece al público un portafolio de productos que de acuerdo a su operación se clasifican en activos y pasivos.

#### **1.1.1.2. Según el tamaño**

Las empresas se clasifican por su tamaño de acuerdo al número de colaboradores que las integran y las ventas anuales que generan según la clasificación del Ministerio de Economía de Guatemala.

## Cuadro 1

### *Tipos de empresas según su tamaño*

<b>Tipos</b>	<b>Cantidad de colaboradores</b>	<b>Ventas anuales</b>
Microempresa	Tiene 10 o menos	190 salarios mínimos
Pequeñas	Posee un número entre 11 y 80	190 a 3,700 salarios mínimos
Medianas	Tiene entre 81 y 200	3,701 a 15,420 salarios mínimos
Grandes	Más de 200	Más de 15,420 salarios mínimos

Fuente: elaboración propia, con base en Ministerio de Economía (2021)

Con base en esta información se puede clasificar a las empresas ubicadas en Guatemala según su tamaño, hay que destacar que la clasificación que realiza el Ministerio de Economía toma en consideración la cantidad de colaboradores y las ventas anuales, este cambio se realizó en el año 2015 porque la anterior clasificación era insuficiente para determinar el nivel de desarrollo de una empresa.

### 1.1.1.3. Según el ámbito de actuación

Las empresas se clasifican según el ámbito donde realizan las actividades.

## Cuadro 2

### *Tipos de empresas según el ámbito de actuación*

<b>Tipos</b>	<b>Definición</b>
Locales	El ámbito es en una localidad, región o comunidad autónoma.
Nacionales	El ámbito de actuación es un país.
Transnacionales	La actuación traspasa las fronteras de un país, realizando actividades en dos o más países.

Fuente: elaboración propia, con base en Montoro Sánchez, Martín de Castro, & Díez Vial (2014)

Las empresas actualmente para sobrevivir en un mundo globalizado deben buscar traspasar fronteras y buscar prospectos de clientes para sus productos y servicios en

otros países, pero aún hay muchas empresas que sus operaciones son a nivel local o nacional, entender los tipos de empresa según su ámbito de actuación ayuda a crear estrategias más acertadas y a tomar mejores decisiones.

#### 1.1.1.4. Según la propiedad

En función de quién ostente su propiedad, las empresas se clasifican tres categorías.

### Cuadro 3

*Tipos de empresas según la propiedad*

Tipos de empresas	Definición
Privada	Es aquella cuyo capital es propiedad de particulares, bien sean personas físicas o personas jurídicas.
Pública	Es aquella en la que el capital pertenece total o mayoritariamente al sector público (administración central, autónoma o local).
Mixta	Es aquella donde el capital de la empresa está repartido entre manos privadas y públicas.

Fuente: elaboración propia, con base en Montoro Sánchez, Martín de Castro, & Díez Vial (2014)

La institución objeto de análisis se clasifica como una empresa grande y de propiedad privada con más de tres mil colaboradores, es una empresa nacional que respalda sus operaciones con capital extranjero.

## **1.2. Administración**

Se entiende por administración al “proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz & Heinz, 2012, pág. 4).

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2010, pág. 3).

La administración es un proceso que busca la eficiencia y eficacia, mediante la premisa de un ambiente de trabajo adecuado que permita a los individuos la consecución de objetivos medibles para una mayor competitividad.

Es indudable que una administración adecuada se genera a través de una armonía entre las fases de su proceso, al generarse un evento disruptivo se pierde el equilibrio, un ejemplo de ello es la pandemia originada en el año 2020 donde muchas empresas cerraron por no estar preparadas ante esa eventualidad, por eso la importancia de gestionar una apropiada administración.

### **1.2.1. Proceso Administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2010, pág. 26).

El proceso administrativo es la combinación de fases interrelacionadas a través de las cuales se efectúa la administración y forman un proceso integral, hay diversos puntos de vista acerca del número de fases que integran el proceso administrativo, las discutidas con mayor frecuencia son: planeación, organización, integración, dirección y control.

La crisis de la pandemia muestra que la improvisación no es elegible para una empresa, la correcta aplicación del proceso administrativo brinda un mejor resultado ante contingencias disruptivas y reduce el impacto que estas puedan generar a la organización.

### **1.2.1.1. Planeación**

Münch (2010) menciona:

Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito (pág. 41).

Es el Inicio del proceso administrativo donde se toman decisiones entre varias alternativas de acción, con el fin de cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización.

La planeación es lo que se va hacer, cómo, cuándo y quién se encargará de hacerlo, por lo tanto, todo programa que se pretenda ejecutar deberá ser primero planificado por los miembros de la organización.

#### **a) Filosofía empresarial**

Es un conjunto de elementos que permiten identificar a la empresa con lo que es y lo que quieren lograr ser, está conformada por la misión, visión y valores empresariales.

- Misión: es la razón de ser y sirve como una guía interna para quienes toman las decisiones, para construir una misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos? y ¿para quienes trabajamos?
- Visión: define el futuro que se desea para la empresa responde principalmente a la pregunta ¿qué es lo que se quiere lograr?

- Valores: son los principios en los que se fundamenta la conducta de los colaboradores y determinan la imagen de la empresa.

#### **1.2.1.2. Organización**

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (Münch, 2010, pág. 61)

Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización (Hitt, Steward, & W. Porter, 2006, pág. 25).

Es el diseño de la estructura organizacional que permite mitigar las confusiones e incertidumbres mediante el registro de los responsables de tareas, procesos, sistemas, métodos y procedimientos. La estructura organizacional se refleja en el organigrama general que permite a los grupos de interés conocer a la empresa.

#### **1.2.1.3. Integración**

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad y eficiencia (Koontz & Heinz, 2012, pág. 284).

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Münch, 2010, pág. 85).

Fase del proceso administrativo que se encarga de integrar a los recursos que mejor se adapten a la estructura de la organización, posterior a ello acompaña a los colaboradores y desarrolla su máximo potencial para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia.

La fase de integración conlleva una serie de pasos que deben aplicarse de forma adecuada, es una fase muy importante porque se encarga de elegir el mejor talento humano de la empresa. Hay que destacar que las etapas de la integración de personas son el reclutamiento, la selección, inducción y capacitación, todas tienen su importancia, pero, la etapa de inducción es una de las más críticas porque conlleva el momento de la llegada del colaborador a su nuevo puesto de trabajo y si se realiza una adecuada inducción ayudará a que el trabajador se adapte con rapidez.

#### **1.2.1.4. Dirección**

“Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (Münch, 2010, pág. 105).

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización de lo planeado y se verifica que se realicen las tareas correctamente, el éxito de una empresa depende de una eficiente dirección.

#### **a. Comportamiento organizacional**

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2013, pág. 10).

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (Newstrom, 2011, pág. 3).

Mediante este estudio se puede conocer la conducta de los individuos en la organización con el objetivo de identificar los momentos en que son eficaces y eficientes. Con base al estudio del comportamiento se toman decisiones para mejorar los resultados propuestos dentro de las organizaciones.

El estudio del comportamiento organizacional es de gran importancia para conocer el modo de actuar de las personas y de los grupos en las organizaciones, se puede realizar mediante observaciones sistemáticas y ayuda a crear estrategias para tener ambientes de trabajo que apoyen el desempeño de los colaboradores, aplicar el estudio en las empresas ayudará a predecir ciertos comportamientos y brinda un mejor apoyo para la toma de decisiones.

Adicional ayuda a conocer y comprender como se comportan las personas, al obtener esta información nos auxilia a manejar de mejor forma las situaciones que se presenten.

## **b. Clima organizacional**

“Es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavenato, 2009, pág. 261).

Es el conjunto de características percibidas por los colaboradores respecto a su ambiente de trabajo, que se ven influenciados de forma directa o indirecta y que cambian aspectos de su comportamiento y motivación.

Muchos autores han proporcionado diferentes definiciones sobre este tema, desde el siglo XIX hasta el día de hoy ha evolucionado la forma de entender la concepción de clima organizacional. En la actualidad la gestión de clima organizacional es un compromiso y una responsabilidad compartida entre la administración de las empresas y el talento humano, realizar esta gestión genera beneficios que impactaran en la

productividad de la empresa y calidad, por ese motivo es importante generar ambientes laborales adecuados.

## **I. Importancia del clima organizacional**

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y productividad de potencial humano (Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional, 2009, pág. 16).

Es fundamental para las empresas generar estrategias encaminadas a lograr un clima organizacional positivo, es una tarea compleja y permanente que se debe desarrollar para evitar el deterioro del ambiente de trabajo.

Los beneficios de un clima organizacional positivo son diversos y allí radica la importancia de medirlo cada cierto tiempo, para identificar esas debilidades que causen deterioro y sobre las cuales se implemente el plan de mejora.

Su importancia radica en identificar las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre los factores organizacionales establecidos, para implementar planes de acción y generar un ambiente laboral adecuado.

## **II. Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional**

Las actitudes que tienen los empleados hacia las empresas donde laboran son diversas, pueden ser positivas o negativas y tienen gran impacto en su ambiente de trabajo.

## Cuadro 4

### *Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional*

<b>Actitudes</b>	<b>Definición</b>
Satisfacción en el trabajo	Es la sensación positiva sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.
Involucramiento en el trabajo	Este mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como beneficio para ella.
Compromiso organizacional	Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas. Involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.
Percepción del apoyo organizacional	Es el grado en el que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar.
Identificación del empleado	Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Los empleados con alta identificación sienten pasión por el trabajo y conexión profunda con su empresa.

Fuente: elaboración propia, con base en Donneys Gonzalez (2019)

Las actitudes de los empleados tienen una gran influencia en el clima organizacional, estas contagian al resto de trabajadores e influyen en la percepción de los mismos.

### **III. Características del clima organizacional**

El clima organizacional se ve influenciado por un grupo de características y cada una permite comprender de mejor forma el concepto.

## Cuadro 5

### *Características del clima organizacional*

No.	Característica
1	Tiene referencia con la situación en que tiene lugar en el trabajo de la organización.
2	Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
3	Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
4	Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
5	Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
6	El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.
7	El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.
8	El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

Fuente: elaboración propia, con base en Rodríguez (2005)

Estas características detallan aspectos a considerar sobre el clima organizacional brinda profundidad al tema y se convierten en alertas a considerar al momento de realizar un diagnóstico.

### **c. Variables del clima organizacional**

Las variables del clima organizacional objeto de estudio son las siguientes:

## **I. Potencial humano**

“Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños” (Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional, 2009, pág. 18).

Las personas conforman el potencial humano de las empresas y éstas se diferencian de otras personas, porque tienen diferentes habilidades, destrezas y conocimientos que generan valor a la organización. Los colaboradores representan uno de los principales pilares de la empresa, es de importancia que las organizaciones se enfoquen en desarrollar sus habilidades, comportamientos y destrezas para alcanzar el máximo potencial de cada colaborador, para lograrlo deben proporcionar un ambiente de trabajo adecuado debido a que la percepción que tengan de la empresa repercute en el desarrollo del mismo.

Los colaboradores que logran desarrollar su potencial aportan valor a la empresa porque se encaminan hacia el logro de los objetivos planteados y al mismo tiempo avanzan en el logro de sus objetivos individuales.

## **II. Diseño organizacional**

“Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (Jones, 2008, pág. 9).

Un diseño organizacional equilibrado asegura a las empresas su existencia en el largo plazo porque de ello depende el cumplimiento de las metas, además repercute en el comportamiento de los individuos. Seleccionar y aplicar un diseño organizacional en una empresa es de vital importancia para asignar responsabilidades, procesos, tareas y relaciones de autoridad, pero cualquier diseño organizacional que aplique tiene

debilidades y no es perfecto, cada diseño organizacional presenta inconvenientes, el factor clave es elegir el diseño que los minimice.

### **III. Cultura de la organización**

“Es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (Jones, 2008, pág. 8).

“Son los hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 176).

La cultura organizacional se transfiere en el tiempo, no se obtiene de forma inmediata y al final todos comparten el conjunto de características propias de la entidad. Todas las empresas tienen diferentes particularidades, culturas dinámicas o frágiles y ello depende de la continuidad con la que compartan sus valores.

La seguridad de los colaboradores que se refleja por una cultura eficiente es importante porque crea en los colaboradores el sentimiento de identidad y se visualizan a largo plazo en la organización al no existir estos factores provoca un clima organizacional negativo y el éxito de la empresa es incierto.

#### **d. Diferencia entre clima y cultura organizacional**

El clima laboral es un elemento que está inmerso en la cultura organizacional y muchos confunden estas definiciones y las utilizan indistintamente, equivocarse en ello resulta costoso para una organización. Es de importancia identificar la diferencia entre estos dos conceptos que están relacionados entre sí.

## Cuadro 6

### *Diferencia entre cultura organizacional y clima*

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Clima Organizacional</b>
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren e influyen en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se adapta de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en las que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica).
Es duradera.	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa (encuesta / cuestionario estructurado).
Disciplina: Sociología / Antropología.	Disciplina: Psicología.

Fuente: Elaboración propia, con base en Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional (2009)

Estos términos son susceptibles a confundirlos, muchas personas usan ambos conceptos indistintamente, equivocarse con ellos puede resultar costoso para una organización por tal motivo es importante que se comprenda la diferencia entre ambos.

#### **e. Teorías de clima organizacional**

Existen diferentes teorías con respecto al clima organizacional, éstas difieren unas de otras de acuerdo a las variables que se establecen para el estudio del concepto. Se

mencionan las de Luc Brunet, Litwin & Stringer y Rensis Likert la investigación se realizará con base a las ocho dimensiones que propone Likert en su teoría.

## **I. El clima organizacional según Luc Brunet**

El administrador Luc Brunet, un autor interesado en investigar los principales efectos asociados al clima organizacional, lo precisa como la personalidad de la empresa, la cual puede descomponerse en estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; para él, el clima organizacional es el factor que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción (Reyes Salazar, 2019, pág. 44).

“En la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros”. (Brunet, 1987, pág. 51)

Brunet señala que para evaluar el clima organizacional se debe tomar en cuenta por lo menos cuatro dimensiones en la que hace énfasis sobre los temas de empoderamiento, estructura y claridad que tienen los colaboradores, las recompensas y apoyo que reciben de las organizaciones.

Este autor analizó y comprendió las dimensiones planteadas por otros estudiosos y definió que la mayoría proponen dimensiones comunes, con base a ello definió las que para él abarcan y miden de mejor forma el clima organizacional de una empresa.

Realizó un grupo de dimensiones que abarcan las más importantes planteadas por otros teóricos que estudiaron el clima organizacional, según su criterio, con estas dimensiones al momento de realizar un diagnóstico de clima organizacional indica que el cuestionario tendrá mayor capacidad y será más representativo, es muy posible que así sea, pero no abarcará variables que según su criterio no son importantes, se enfoca demasiado en el

cuestionario, es un instrumento valioso pero carece de objetividad porque está enfocado en tomar las dimensiones que para Brunet son importantes y no en obtener la información que se necesita porque no abarca todas las variables.

### **Cuadro 7**

#### *Dimensiones del clima organizacional según Luc Brunet*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Autonomía individual.	Esta dimensión incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y rigidez de leyes en la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y conservar para sí mismo un cierto grado de decisión.
Grado de estructura que impone el puesto.	Esta dimensión mide el grado al que los individuos y métodos de trabajo se establecen para comunicarse a los empleados por parte de los superiores.
Tipo de recompensa.	Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
Consideración, agradecimiento y apoyo.	Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Fuente: Elaboración propia, con base en Reyes Salazar (2019)

## **II. El clima organizacional según Litwin & Stringer**

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente

en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Pepsic, 2019, pág. 166).

## Cuadro 8

### *Dimensiones del clima organizacional según Litwin & Stringer*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición</b>
Estructura	Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones.
Responsabilidad	Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, tomar decisiones por sí solo y crearse sus propias exigencias.
Recompensa	Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho.
Riesgo	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
Estándares de desempeño	Es el énfasis que propone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
Conflicto	Es el grado en el que los miembros de la organización y superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, con base en Pepsic (2019)

### **III. El clima organizacional según Rensis Likert**

Sandoval Caraveo (2019) cita en su ensayo a Likert y menciona que:

El comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por

sus esperanzas, capacidades y valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción (pág. 86).

Esta teoría menciona que la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional depende de las condiciones del ambiente de trabajo y la conducta de los altos mandos de la organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. Menciona tres tipos de variables e indica que influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización (Rodríguez, 2005, pág. 164).

### **Cuadro 9**

*Variables según Rensis Likert*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Causales	Son variables independientes que determinan el sentido en el que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
Intermediarias	Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, son las constituyentes de los procesos organizacionales.
Finales	Son dependientes y resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, con base en Brunet (1987)

Al realizar distintos cambios en las variables, Likert estableció cuatro sistemas organizacionales, que dividen los tipos de climas involucrados en una organización.

## Cuadro 10

### *Sistemas organizacionales según Rensis Likert*

<b>Clima de tipo autoritario</b>	
Sistema I: Autoritario	Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
Sistema II: Paternalista	En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.
<b>Clima de tipo participativo</b>	
Sistema III: Consultivo	Es un sistema organizacional en el que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad
Sistema IV: Participativo	Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores de la organización y sus objetivos.

Fuente: elaboración propia, con base en Rodríguez (2005)

Likert sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se nombran a continuación:

1. **Métodos de mando:** forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados. Se busca conocer de qué manera la líder propicia con buenas prácticas un ambiente de confianza.
2. **Fuerzas motivacionales:** procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Esta dimensión busca conocer los mecanismos que pone en práctica la empresa con el propósito de estimular la participación e involucramiento de los colaboradores.
3. **Procesos de comunicación:** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa.
4. **Procesos de influencia:** referido a la importancia de la relación superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización. En esta dimensión interesa determinar los niveles de interacción, cooperación, amistad, acercamiento personal y lealtad que existe entre los distintos niveles de la empresa y que permiten trabajar en grupo para el logro de los objetivos y metas.
  - a. **Taller de cuerdas:** son actividades extramuros al aire libre que evidencian competencias para el trabajo cooperativo y en equipo; compuesto por una serie de actividades físicas, retos y desafíos mentales orientados a la solución de problemas.
    - i. **Taller de cuerdas bajas:** actividades que se realizan con elementos desde el nivel del piso. Son excelentes medios para fomentar el espíritu de cuerpo, solidaridad, trabajo en equipo, cohesión, comunicación, pensamiento crítico, liderazgo, vínculos de confianza y creatividad.
    - ii. **Taller de cuerdas altas:** actividades que consisten en una serie de circuitos a metros de altura que requieren la implementación de un plan y búsqueda de soluciones. Fomentan el trabajo en equipo, desarrollo de estrategias, comunicación y optimización de recursos.
5. **Procesos de toma de decisión:** referido a la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. Interesa determinar quiénes participan en la resolución de problemas y toma de decisiones.

6. **Procesos de planeación:** estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
7. **Procesos de control:** referido al ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales como producto de las normas, políticas y procedimientos establecidos.
8. **Rendimiento y perfeccionamiento:** referido a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planeación, así como la formación deseada. Interesa determinar la importancia que la empresa da al adiestramiento y capacitación de los empleados.

**f. Dimensiones del estudio del clima organizacional**

Universidad de Esan (2019) menciona:

Para estudiar el clima organizacional de una empresa es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura empresarial como dimensiones.

A continuación, se presenta un comparativo de las dimensiones propuestas por estudiosos del clima organizacional.

## Cuadro 11

### *Dimensiones del clima organizacional*

<b>Brunet</b>	<b>Likert</b>	<b>Litwin y Stringer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Autonomía individual.</li><li>▪ Grado de estructura que impone el puesto.</li><li>▪ Tipo de recompensa.</li><li>▪ Consideración, agradecimiento y apoyo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Métodos de mando.</li><li>▪ Naturaleza de las fuerzas de motivación.</li><li>▪ Naturaleza de los procesos de comunicación.</li><li>▪ Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.</li><li>▪ Toma de decisiones.</li><li>▪ Fijación de los objetivos</li><li>▪ Procesos de control.</li><li>▪ Objetivos de los resultados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estructura</li><li>▪ Responsabilidad.</li><li>▪ Recompensa.</li><li>▪ Desafío.</li><li>▪ Relaciones.</li><li>▪ Cooperación.</li><li>▪ Estándares.</li><li>▪ Conflictos.</li><li>▪ Identidad.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, con base en Brunet (1987) y Sandoval Caraveo (2019)

### **g. Fases del estudio de clima organizacional**

Todo estudio a realizar debe pasar por un proceso y un diagnóstico de clima organizacional no es la excepción, obtener información concisa, realista y oportuna generará mejores resultados y propuestas efectivas.

Al realizar estudios de clima organizacional permite identificar las causas que provocan el ambiente laboral negativo, esta información permite realizar modificaciones para mejorar el clima dentro de la organización, pero hay que pasar por varias fases.

## Cuadro 12

### Fases del estudio de clima organizacional

Fases	Actividades
Detección del problema y definición de las líneas básicas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compromiso por parte de la compañía.</li><li>▪ Conocimiento profundo de la compañía.</li><li>▪ Planteamiento del clima objetivo que se quiere lograr.</li><li>▪ Elaboración del plan de estudio del clima organizacional.</li></ul>
Preparación del estudio cuantitativo del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definición de las variables a medir.</li><li>▪ Programación de la población y segmentación.</li><li>▪ Comunicación interna.</li></ul>
Validación e implementación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.</li><li>▪ Lanzamiento del estudio.</li><li>▪ Campaña de animación a la participación.</li></ul>
Tabulación y análisis del resultado	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análisis cuantitativa y cualitativamente.</li><li>▪ Entrega del diagnóstico.</li><li>▪ Comparación con estudios de años anteriores o similares.</li><li>▪ Entrega de recomendaciones y pasos a seguir.</li></ul>
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Posible evaluación complementaria cualitativa.</li><li>▪ Desarrollo de plan de acción o mejora.</li><li>▪ Comunicar los resultados exitosos.</li></ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Control de plan de mejora.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, con base en Asencio Lopez (2019)

#### h. Beneficios de la medición del clima organizacional

Uno de los mayores beneficios que se logra al realizar la medición del clima organizacional es la detección de las áreas de mejora para la implementación de propuestas que ayuden a la relación de la empresa con los colaboradores.

Los beneficios de esta medición son diversos y a la vez de importancia para mantener un clima organizacional positivo. Se inicia por recabar información oportuna y fidedigna sobre el funcionamiento de la organización, la obtención se realiza mediante la implementación de un cuestionario estructurado y toda la información permitirá tener indicadores diferentes a los convencionales, obtener visibilidad de las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales y con ello definir planes de mejora para mitigar las debilidades expuestas, esto permite desarrollar y mejorar aspectos específicos en las áreas organizacionales y fomentar la participación entre sus miembros.

#### **i. Medición del clima organizacional**

Inicia siempre por la observación y posterior a ello se realiza el diagnóstico para determinar las características que influyen en el comportamiento de los colaboradores. El cuestionario es el instrumento fundamental para medir el clima organizacional de una forma científica y permite estructurarse de acuerdo a las dimensiones objeto de análisis.

Para la medición de la presente investigación se utilizará la escala de Likert y será estructurado con base a las ocho dimensiones que propone en su teoría, lo que permite realizar mediciones del grado de conformidad que hay en las personas. Además, entre las ventajas que existen de este instrumento se menciona que es de fácil aplicación, diseño, así como sencilla de responder.

#### **1.2.1.5 Control**

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (Koontz & Heinz, 2012, pág. 640).

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente del desempeño de la empresa” (Münch, 2010, pág. 125).

En esta fase se determina si se han cumplido los objetivos propuestos, se realizan correcciones con la finalidad de prevenir y optimizar los procesos que proporcionen un mejor desempeño.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO**

El presente capítulo tiene como objetivo brindar información referente a la metodología utilizada y los resultados del censo realizado al personal del departamento de Banca de Consumo de la institución financiera objeto de estudio. Para establecer un plan de mejora del clima organizacional es imprescindible conocer la situación actual de la empresa e identificar las dimensiones que originan un clima organizacional negativo, para realizar el diagnóstico se utilizan las dimensiones establecidas por Rensis Likert.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

El objetivo de la investigación es establecer la problemática que afronta el Departamento de Banca de Consumo al no contar con un plan para mejorar y mantener un clima organizacional positivo. Para lo cual, se utiliza, el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y explicativa, así como el método inductivo y analítico.

Se realiza una investigación bibliográfica a través de textos y documentos en donde se obtiene información de los tipos de empresa, proceso administrativo, cultura organizacional y clima organizacional.

A través de la técnica de la observación, previo al diagnóstico, se observa el comportamiento de los colaboradores en su ambiente de trabajo y el desarrollo de sus funciones en el puesto de trabajo, se desarrolla una entrevista con la Sub gerencia del Departamento de Banca de Consumo que permite profundizar en las necesidades del área.

Para determinar la situación actual en relación al clima organizacional de la institución se utilizar la técnica del censo a través de un cuestionario estructurado al personal administrativo compuesto por treinta y dos preguntas divididas en ocho secciones que

corresponden a las dimensiones establecidas por Likert. La población del Departamento comprende a treinta y cinco colaboradores de los cuales se traslada el cuestionario a treinta pertenecientes a cargos administrativos (el personal no analizado pertenece a mandos altos). Para validar que el cuestionario cumpliera con las expectativas se elabora una prueba piloto con los colaboradores, su finalidad es verificar si la información es clara, útil y fidedigna, de acuerdo a los resultados obtenidos y comentarios se establece que el instrumento es idóneo para los fines que fue elaborado

Finalizada la fase indagadora se procede al análisis y presentación de resultados para dar respuesta a las hipótesis planteadas.

## **2.2. Antecedentes del departamento**

La empresa cuenta con una sólida y confiable trayectoria, sus orígenes remontan al año de 1926 obteniendo una larga experiencia de más de 90 años de estar sirviendo a los guatemaltecos y centroamericanos.

A lo largo de la historia ha pasado por varios cambios con la finalidad de seguir brindando el mejor servicio a sus clientes, es una institución que forma parte de la historia del país, inició la emisión de la nueva y actual unidad monetaria de Guatemala, “El Quetzal”. Durante años tuvo a cargo la regulación de la emisión monetaria del país y por ser el agente financiero del estado, también tuvo a su cargo, la cancelación de la denominada “Deuda inglesa”.

Es una institución que brinda apoyo principalmente a los agricultores del país, ofrece productos financieros de calidad y genera la confianza que sus clientes se merecen. Siempre con la visión de pertenecer a las instituciones financieras más fuertes, en el año 2,000 pasa por un proceso de fusión e inicia una nueva etapa con el objetivo de buscar contribuir al fortalecimiento del sistema financiero y la promoción de nuevas oportunidades de inversión y empleo.

Actualmente ocupa los primeros lugares entre las instituciones financieras del país, es una empresa que genera día con día oportunidades de empleo, crecimiento y desarrollo a sus colaboradores. Sin olvidar generar preferencia y satisfacción a sus clientes para que hagan realidad sus sueños.

### **2.2.1. Filosofía Organizacional**

A continuación, se describe la filosofía organizacional de la institución que fue proporcionada por la Gerencia de Gestión de lo Humano.

#### **Misión**

“Generar preferencia y satisfacción en nuestros clientes y contribuir a hacer realidad sus sueños”.

La misión tiene un enfoque muy ambicioso, se concentra principalmente en generar preferencia, satisfacción y hacer realidad los sueños de los clientes, esta última parte es muy fantasiosa y carece de realidad, es algo inalcanzable y realmente la redacción carece de contenido y no cumple con las consideraciones necesarias.

La misión de la institución financiera no responde a las preguntas básicas para su formulación las cuales son:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué realizamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

Por lo tanto, en el capítulo siguiente se plantea una propuesta de misión que responda a las preguntas anteriores.

## Visión

“Ser el grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible”.

La visión muestra ese conjunto de ideas que el grupo financiero desea lograr en un futuro, al analizar algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta al momento de su redacción se determinó que cumple con la mayoría, únicamente se necesita replantear para que sea más entendible y agradable para los clientes.

## Valores

Los pilares por los que se rige la institución son los siguientes:

- **Respeto:** se define por la actitud de consideración hacia una persona en el trato cotidiano, y en las decisiones que se tomen respecto a ella. El respeto tiene su origen en la dignidad intrínseca de una persona, y es independiente de su edad, sexo, cargo, nivel académico, sector socioeconómico al que pertenece y cualquier otra circunstancia.
- **Responsabilidad:** es responder por lo que se hace o deja de hacer y aceptar la consecuencia de los actos, decisiones y omisiones. La responsabilidad no solo abarca los efectos inmediatos sino los secundarios, en la medida en que hayan sido razonablemente previsibles.
- **Honestidad:** es comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia en todos los ámbitos de la vida, de acuerdo con la verdad y justicia.
- **Servicio:** es satisfacer oportuna y efectivamente las necesidades de los clientes y compañeros de trabajo por medio de una oferta de valor y de cuidado de todos los detalles.
- **Eficiencia:** es generar valor y un beneficio integral para la institución, por medio de hacer bien el trabajo desde la primera vez y optimizar los recursos.

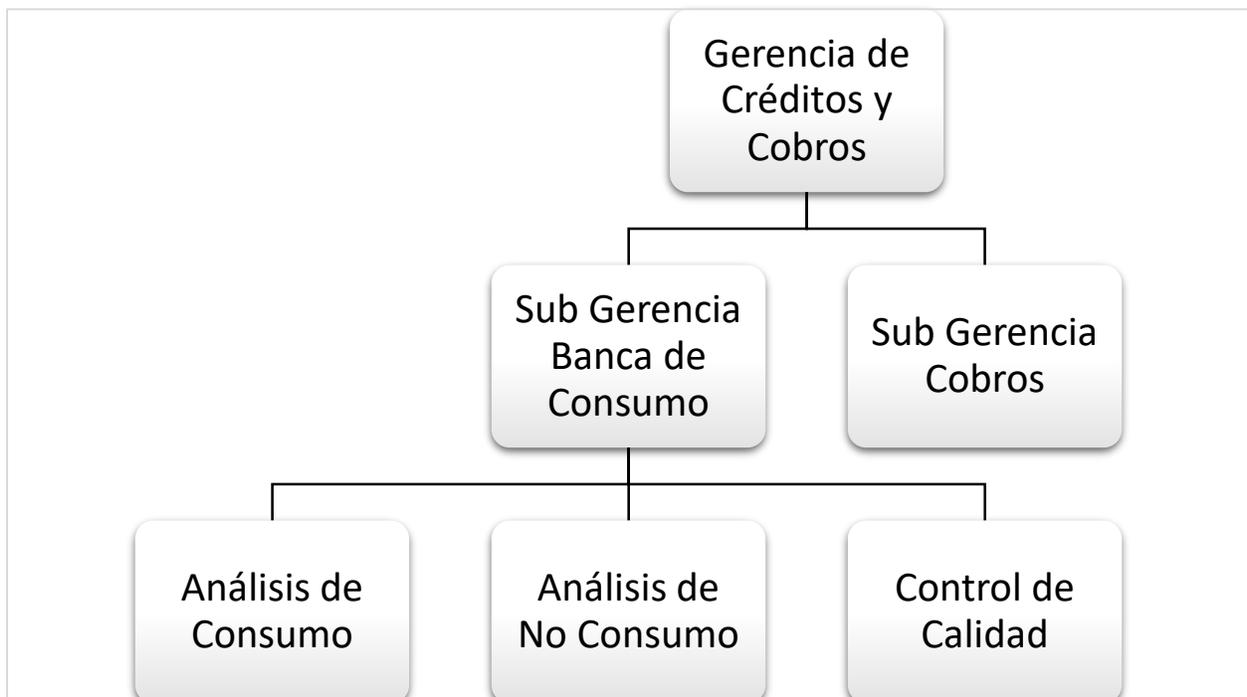
- **Evolución:** es visualizar las necesidades de cambio, adaptarse a nuevos entornos competitivos, transformar ágilmente estructuras y servicios, mejorar e innovar continuamente para favorecer al cliente, pero si alterar los valores.

## 2.2.2. Organigramas

La institución tiene definido desde sus inicios una estructura organizacional, que a lo largo de los años se ha actualizado, a continuación, se muestra el organigrama específico de la Gerencia de Créditos y Cobros y el organigrama nominal de la Sub Gerencia de Banca de Consumo en donde se muestran los puestos y la cantidad de colaboradores que los ocupan.

### Figura 01

*Organigrama específico de Gerencia de Créditos y Cobros  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



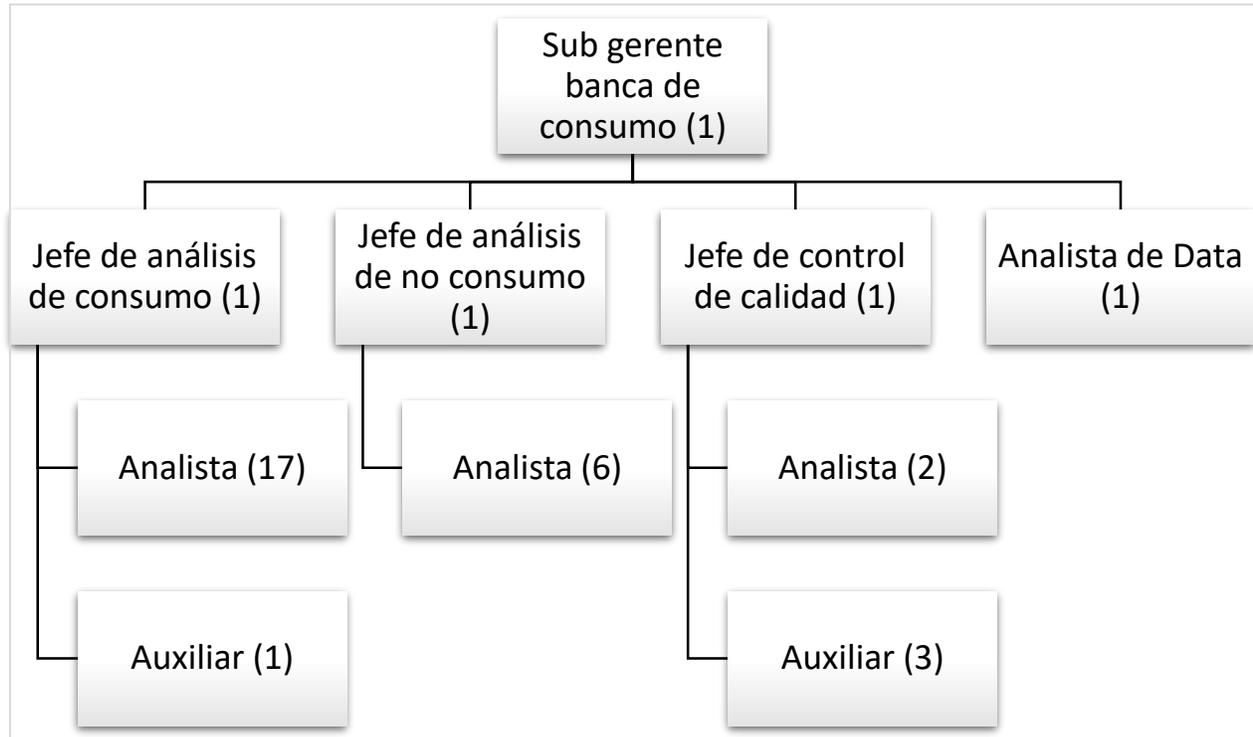
Fuente: elaboración propia

**Figura 02**

*Organigrama Nominal Sub Gerencia de Banca de Consumo*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia

## **2.3. Situación actual del clima organizacional**

A continuación, se presentan los resultados demográficos, análisis general de la evaluación del clima organizacional y el análisis basado en las dimensiones de la teoría de Rensis Likert:

### **2.3.1. Análisis demográfico**

En la unidad de análisis se determina según resultados del cuestionario que veinte colaboradores son mujeres y diez son hombres lo cual demuestra inclusión e igualdad de oportunidades para las mujeres dentro del departamento y la institución bancaria. Con respecto a las edades existen veintidós personas comprendidas entre los 18 a 30 años catalogados como personas jóvenes adultos quienes buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, siete personas se encuentran en las edades de 31 a 45 años y una persona en el rango de edad de 46 a 60 años.

La institución busca mantener un equilibrio entre personas jóvenes y adultas, estas últimas con experiencia laboral que impregnen su liderazgo y conocimientos a las nuevas generaciones. Para la organización es importante estar siempre a la vanguardia tecnológica y por lo tanto los cambios son recurrentes, los jóvenes se caracterizan por ser adaptables a ese tipo de cambios.

El departamento de Banca de Consumo está integrado por una mayor cantidad de personas jóvenes, anteriormente se había mencionado que son más adaptables a los cambios, pero entre otros beneficios que impactan en el área es que se reduce el ausentismo, son personas que tienen mayor energía y sentido de competencia, por lo tanto, buscan dar lo mejor de sí mismos en las actividades que realizan. Se toma en cuenta que también hay efectos negativos de tener una fuerza laboral joven, por naturaleza los jóvenes tienen poca lealtad y son impacientes, es preciso enfocarse en estos aspectos, por lo tanto, la empresa debe ofrecer un plan de carrera y ascensos para retener a las personas.

Con respecto al estado civil se determinó que veinte colaboradores son solteros y diez son casados, esta información tiene relación con los datos obtenidos sobre la edad debido a que la mayoría son personas jóvenes adultas. Desde el punto de vista de la empresa esta situación es positiva, porque las personas solteras tienen mayor disponibilidad, son más creativas y adaptables, aunque suelen provocar un clima organizacional inestable porque tienden a incrementar la rotación de personal en algunas ocasiones.

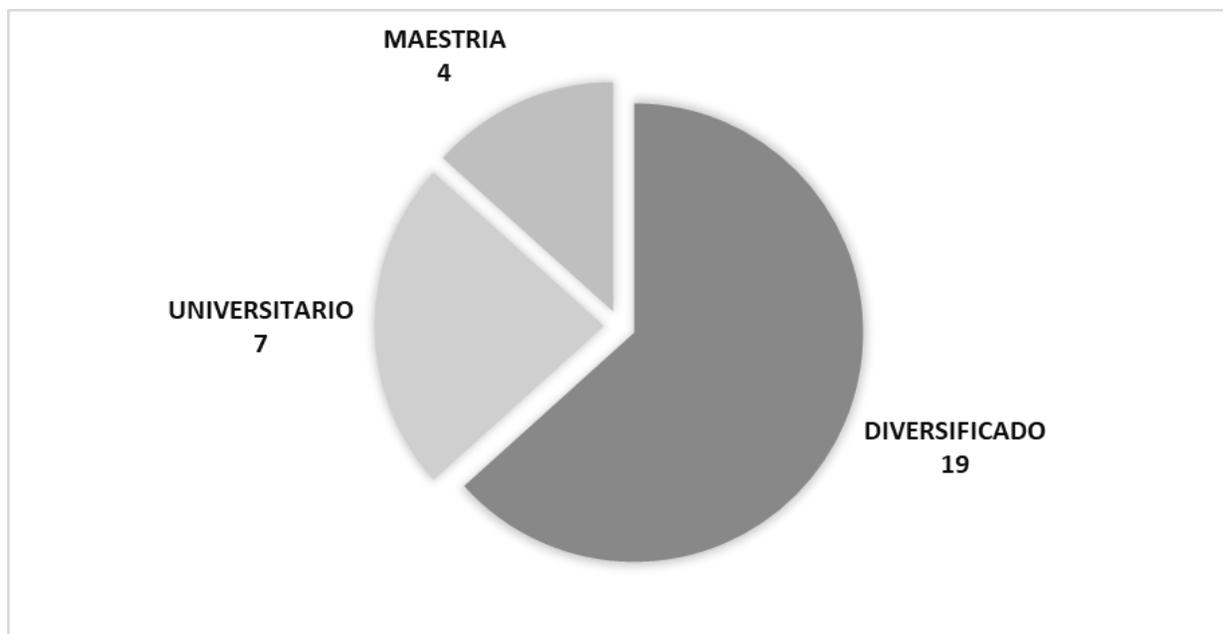
De acuerdo al nivel académico de los colaboradores en la institución la mayoría tienen estudios de diversificado como se observa a continuación:

### **Gráfica 01**

*Nivel académico de los colaboradores*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020.

El nivel académico evidenciado es positivo debido a que todos cuentan como mínimo con un nivel de estudios de diversificado y la mayoría continúa preparándose con una carrera universitaria lo que proporciona a la institución un generador de valor.

Es importante que los colaboradores sigan preparándose académicamente, para toda empresa es necesario que su fuerza laboral tenga la capacidad de generar ideas y resolver problemas, actualmente la mayoría de personas dentro del área siguen preparándose con un grado universitario o magister lo cual produce un efecto positivo para el departamento contar con un equipo capacitado.

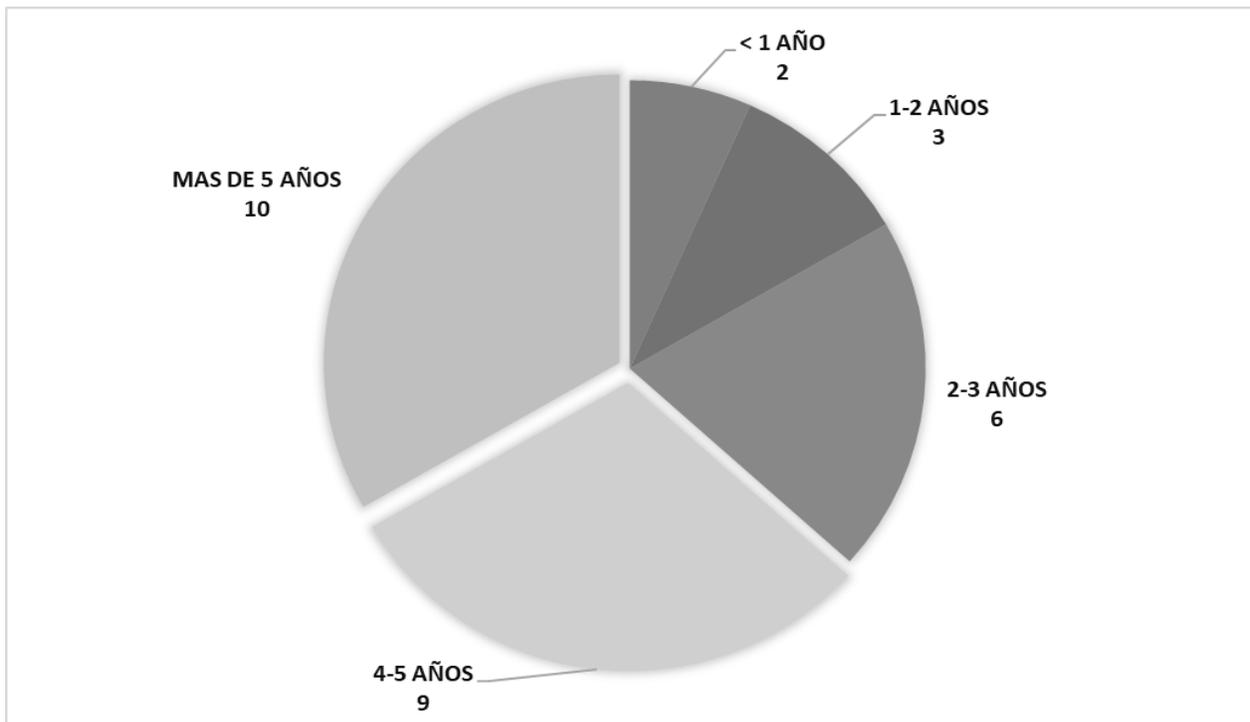
Con respecto a la antigüedad de los colaboradores del total de encuestados generó los siguientes resultados:

### Gráfica 02

*Antigüedad laboral de los colaboradores*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020.

La antigüedad de los colaboradores más que reflejar estabilidad por parte de la organización, demuestra fidelidad, es algo positivo que los colaboradores sientan que la institución es parte fundamental de su vida y no solo por la retribución salarial que la empresa les brinda por su trabajo. El 63% de los colaboradores tienen más de cuatro años lo que se deduce como una gran experiencia laboral obtenida por cada uno de ellos.

Tener personas con experiencia laboral en el departamento es beneficioso porque brindan una estabilidad al área y guían a los colaboradores con menor experiencia. Con los datos obtenidos se muestra una estabilidad laboral positiva lo que provoca en el departamento apertura a la delegación de tareas, un equipo unido y personas con conocimientos, habilidades y destrezas.

### 2.3.2. Análisis general de las dimensiones

Con la finalidad de realizar la tabulación y análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario, se clasificó cada una de las respuestas como se muestra en el cuadro siguiente:

#### Cuadro 13

*Escala de clasificación de las respuestas del cuestionario estructurado  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*

<b>Respuestas</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Siempre</b>	Altamente aceptable
<b>Casi Siempre</b>	Aceptable
<b>Pocas Veces</b>	Deficiente
<b>Nunca</b>	Altamente deficiente

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

De acuerdo a lo establecido por la empresa se define la clasificación de la siguiente manera:

- **Altamente aceptable:** se considera cuando el total de las características evaluadas cumplen con lo establecido y la percepción que tienen los colaboradores es positiva, en ésta categoría se refleja el cumplimiento y las existencias de todas las variables necesarias para un clima organizacional óptimo.
- **Aceptable:** se considera cuando las características evaluadas cumplen con lo establecido y la percepción que tienen los colaboradores es positiva, en ésta categoría refleja el cumplimiento y la existencia de algunas variables, los colaboradores se sienten satisfechos, pero hay un margen de mejora para alcanzar lo óptimo.
- **Deficiente:** se considera cuando las características evaluadas no están cumpliendo con lo establecido y la percepción que tienen los colaboradores es negativa, en esta categoría los colaboradores se sienten insatisfechos, alertan sobre carencias laborales que propician un clima organizacional negativo, una dimensión ubicada en esta categoría debe tener una estrategia de mejora.
- **Altamente deficiente:** se considera cuando el total de las características evaluadas no están cumpliendo con lo establecido y la percepción que tienen los colaboradores es negativa, en esta categoría los colaboradores se sienten insatisfechos, alertan sobre la inexistencia de condiciones que propicien un ambiente positivo, una dimensión ubicada en esta categoría no está funcionando correctamente y es prioritaria a mejorar.

El proceso utilizado para organizar la información obtenida del censo realizado a los colaboradores consistió en primer lugar en realizar el vaciado y conteo de las respuestas para determinar la frecuencia de los treinta y dos enunciados que la conforman, por cada uno de los cuestionarios que se trasladaron. Es de importancia mencionar que el cuestionario estructurado se dividió en conformidad a las ocho dimensiones que propone Rensis Likert y la tabulación de los datos se organizó para cada una de las dimensiones.

En el cuadro siguiente se muestran los datos de la percepción que tienen los colaboradores para cada una de las dimensiones, la frecuencia obtenida para cada pregunta y el valor porcentual de los factores negativos y positivos los cuales se suman entre sí respectivamente. Para efectos de análisis se contempló que las respuestas siempre y casi siempre son factores positivos, por el contrario, las respuestas pocas veces o nunca son factores negativos. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada dimensión:

#### **Cuadro 14**

*Porcentaje promedio de percepción con respecto al clima organizacional*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

No.	Dimensiones	INADECUADO		OPTIMO		RESUMEN	
		Altamente deficiente	Deficiente	Aceptable	Altamente aceptable	Inadecuado	Optimo
		Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre		
1	Métodos de mando	3%	18%	27%	52%	21%	79%
2	Fuerzas motivacionales	11%	41%	35%	13%	52%	48%
3	Procesos de comunicación	4%	18%	30%	48%	22%	78%
4	Procesos de influencia	14%	38%	34%	14%	52%	48%
5	Procesos de toma de decisiones	2%	25%	43%	30%	27%	73%
6	Procesos de planeación	5%	9%	38%	48%	14%	86%
7	Procesos de control	1%	28%	40%	31%	29%	71%
8	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	2%	32%	34%	32%	34%	66%
<b>PROMEDIOS</b>		<b>5%</b>	<b>26%</b>	<b>35%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>69%</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

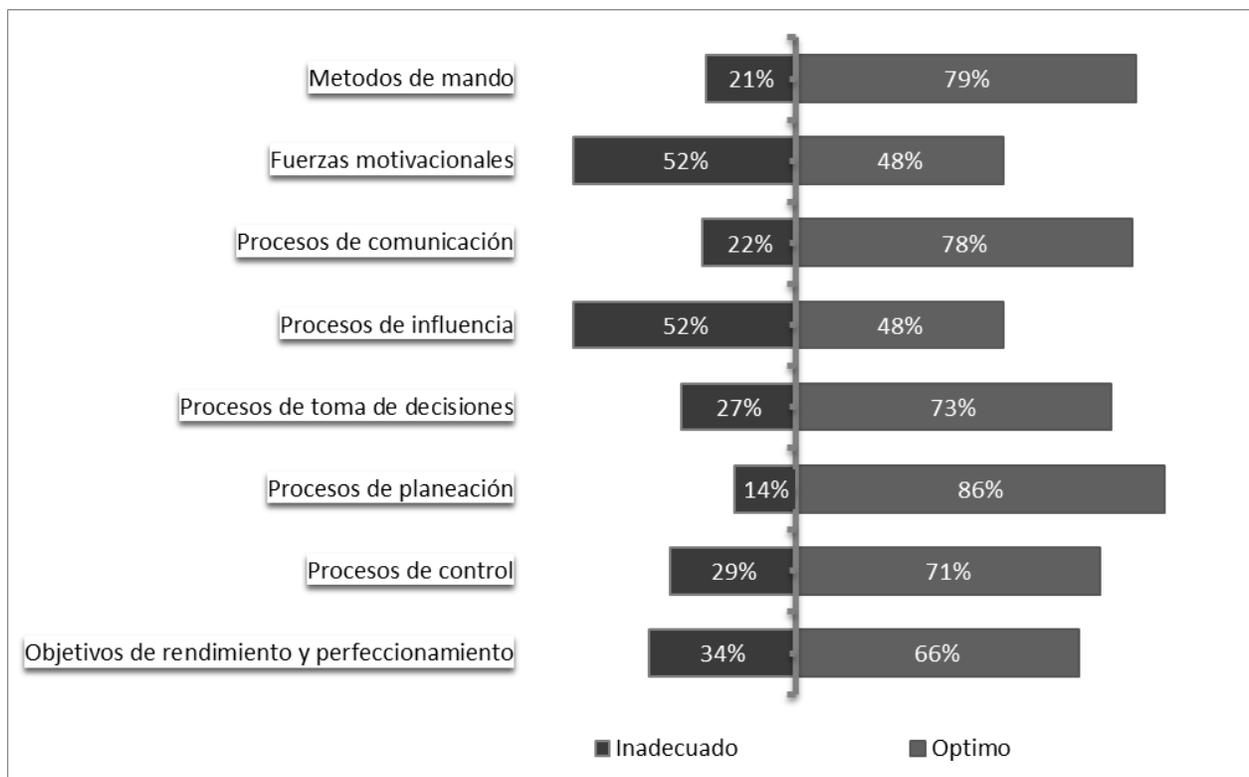
Los datos revelan que el porcentaje promedio de percepción que tienen los colaboradores con respecto al clima organizacional es de un 69% positivo y de un 31% negativo. Para comprender el resultado, se detalla el resumen general de las dimensiones evaluadas de forma gráfica para cada dimensión y sus análisis respectivo:

### Gráfica 03

*Resumen de los resultados obtenidos para cada dimensión*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Los resultados obtenidos no generan valor si no se tiene un punto de comparación, para ello la empresa determinó que los factores evaluados para ser considerados óptimos deben estar por arriba del 85%, de acuerdo a los estándares establecidos se realizó la siguiente escala que permite ubicar de forma cuantitativa las percepciones que tienen los colaboradores sobre cada dimensión, esto permite realizar el análisis del clima organizacional para la unidad objeto de estudio.

## **Cuadro 15**

*Escala cuantitativa y cualitativa para el análisis del clima organizacional*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

<b>Rango</b>	<b>Criterio</b>
<b>Entre 0 a 60%</b>	Altamente deficiente
<b>Entre 60% a 75%</b>	Deficiente
<b>Entre 75% a 85%</b>	Aceptable
<b>Entre 85% a 100%</b>	Altamente aceptable (óptimo)

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

El porcentaje promedio de percepción que tienen los colaboradores con respecto al clima organizacional es de 69% positivo, en general se ubica como deficiente, pero el dato no refleja las áreas mayormente afectadas, para ello se realiza un análisis individual de cada una de las dimensiones esto permite enfocarse en los aspectos de impacto a mejorar.

### **2.3.3. Análisis individual de las dimensiones**

Para tener una panorámica completa de los aspectos positivos y negativos de las percepciones que tienen los colaboradores del clima organizacional en la unidad objeto de estudio, es imprescindible analizar a detalle cada una de las dimensiones que propone Rensis Likert. A continuación, se detalla los resultados obtenidos en cada una.

#### **2.3.3.1. Métodos de mando**

Esta dimensión se centra en el liderazgo, en la relación de confianza entre los jefes y los empleados, en la capacidad de delegación de responsabilidades que existe entre superiores y subordinados; por tal motivo es importante entender cómo perciben los trabajadores la forma en que los dirigen. En la investigación realizada la percepción que los colaboradores tienen sobre el liderazgo en el departamento, es aceptable, con un porcentaje del 79%, esto es importante porque muchos estudiosos aseguran que el liderazgo en una empresa es una variable que afecta directamente al clima

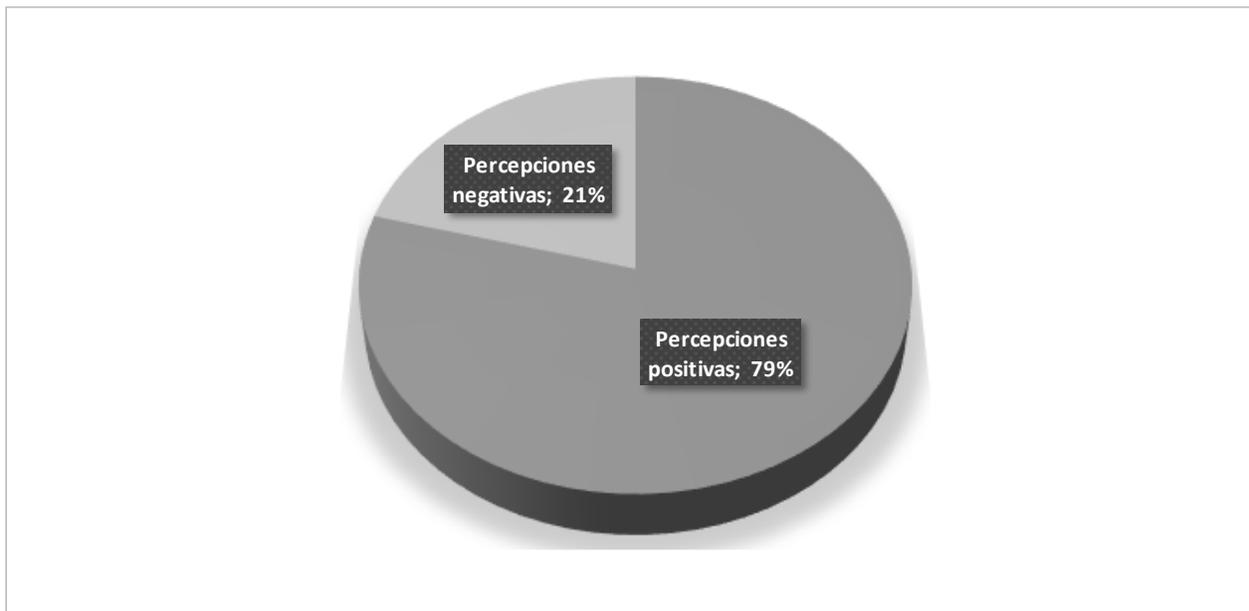
organizacional, muchas de las percepciones negativas que los colaboradores generan depende de la capacidad y la forma en que los superiores influyen, motivan y organizan para el logro de los objetivos.

#### **Gráfica 04**

*Percepción sobre la dimensión de métodos de mando*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

De acuerdo a la información obtenida para el análisis de la dimensión esta genera más aspectos positivos que negativos, esto no indica que no existan puntos de mejora dentro del departamento, al cuestionar a los colaboradores que si el jefe se preocupa en verificar que lo ejecutado esté de acuerdo a lo planeado y la retroalimentación se realice oportunamente, la mayor cantidad de percepciones fueron negativas lo cual podría ser un problema a largo plazo, al no existir retroalimentación provoca desempeño deficiente en los colaboradores y un porcentaje negativo con respecto a la calidad.

Algunos colaboradores indican que el jefe no conoce y no tiene experiencia sobre el trabajo que ellos realizan y que pocas veces o nunca realizan reuniones en equipo para

programar actividades, definir metas e informar avances, estos hechos provocan un deterioro en el liderazgo y en la influencia que éste pueda generar, además de bloquear la visibilidad que los colaboradores puedan tener del área.

Para el análisis de la dimensión en promedio veinticuatro colaboradores aprueban y tienen percepciones positivas sobre el liderazgo de sus jefes, esto indica que hay una confianza reconocible entre subordinados y superiores, existe una gran influencia del liderazgo que se aplica y se evidencia un alto grado de aceptación.

### **2.3.3.2. Las características de las fuerzas motivacionales**

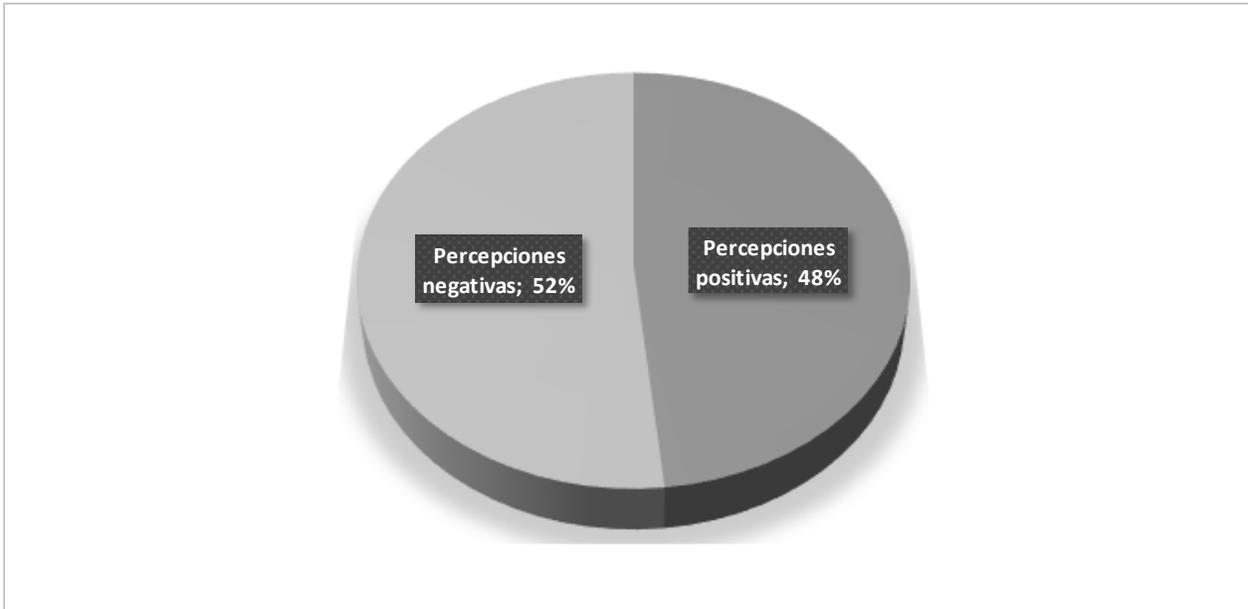
Del total de colaboradores encuestados en promedio dieciséis colaboradores tienen una percepción negativa, principalmente por la falta de reconocimientos y por la inestabilidad laboral que se refleja.

Con un porcentaje del 48% la dimensión de fuerzas motivacionales se determina altamente deficiente, para el departamento de Banca de Consumo este resultado genera una alerta para atender. La dimensión se enfoca en la existencia de estrategias para motivar a los colaboradores, con base a la percepción analizada es indudable que no hay acciones que atiendan y respondan a las necesidades que tiene la fuerza laboral.

Este resultado refleja que en el área objeto de análisis no se tiene un plan que responda de forma adecuada a la satisfacción de los empleados con respecto a la motivación.

## Gráfica 05

*Percepción sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Con relación a los datos obtenidos para el análisis de ésta dimensión ésta genera respuestas negativas principalmente al cuestionar a los colaboradores si en alguna ocasión han recibido reconocimientos como premios, felicitaciones, certificados o diplomas por su buen desempeño.

El área no tiene un procedimiento establecido para motivar a sus colaboradores, carece de incentivos, planes para fomentar el trabajo en equipo y planes de crecimiento laboral, estas situaciones repercuten en que el colaborador no se identifique con la institución y decida marcharse, genera poca productividad y una actitud negativa hacia la empresa o superiores.

Al preguntar a los colaboradores si se sienten seguros en el departamento con respecto a la estabilidad laboral la mayor cantidad de respuestas fueron negativas no están

tranquilos y están temerosos de perder el trabajo en cualquier momento generando desmotivación en el área y baja productividad.

Un empleado con estabilidad laboral es un empleado con experiencia, con un mayor rendimiento y sentido de pertenencia, colaboradores con estas condiciones provocan un clima organizacional positivo.

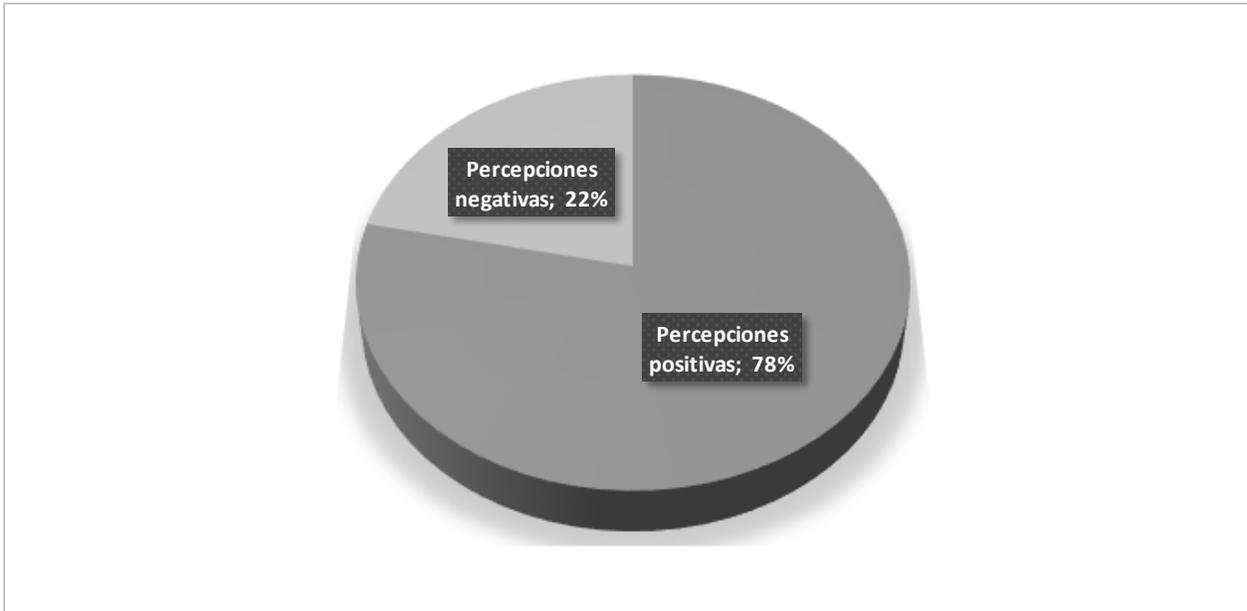
### **2.3.3.3. Las características de los procesos de comunicación**

Esta dimensión se enfoca en los tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y la forma en que se están ejerciendo. La comunicación debe de fluir equilibradamente de manera ascendente, descendente y lateral, pero no siempre sucede de esta forma; para esta dimensión la percepción que tienen los colaboradores sobre los tipos de comunicación que se ejercen dentro del departamento de Banca de Consumo, es aceptable, con un porcentaje del 78%.

Con base al análisis realizado la percepción que tiene los colaboradores es positiva, indican la existencia de una comunicación ascendente con su jefe inmediato y también la presencia de una comunicación formal para el traslado de la información dentro del área. De igual forma existe un alto grado de comunicación desde los niveles superiores, suficiente para desempeñar el trabajo con eficiencia y eficacia.

## Gráfica 06

*Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Los datos obtenidos para el análisis de la dimensión de comunicación establecen una calificación positiva por los colaboradores, la percepción que existe en el área sobre los tipos de comunicación es aceptable, pero aún existen aspectos de mejora, específicamente al preguntar al colaborador si le brindan retroalimentación continuamente para realizar bien el trabajo un grupo de ellos dieron una respuesta negativa, a largo plazo se podría mejorar este aspecto, siendo la retroalimentación un proceso de comunicación entre jefe y colaborador no hay que brindarle una menor importancia.

Además, la retroalimentación puede brindar un impacto positivo sobre la motivación la cual es deficiente en el departamento, enfocarse en tener una retroalimentación efectiva puede aumentar las percepciones positivas que los colaboradores tienen sobre el departamento y superiores.

#### 2.3.3.4. Las características de los procesos de influencia

El trabajo en equipo y la influencia ascendente y descendente entre subordinado y superior, para el establecimiento de los objetivos, son las variables que analiza esta dimensión; con base a los resultados obtenidos la percepción que tienen los colaboradores es altamente deficiente con un porcentaje de 48%.

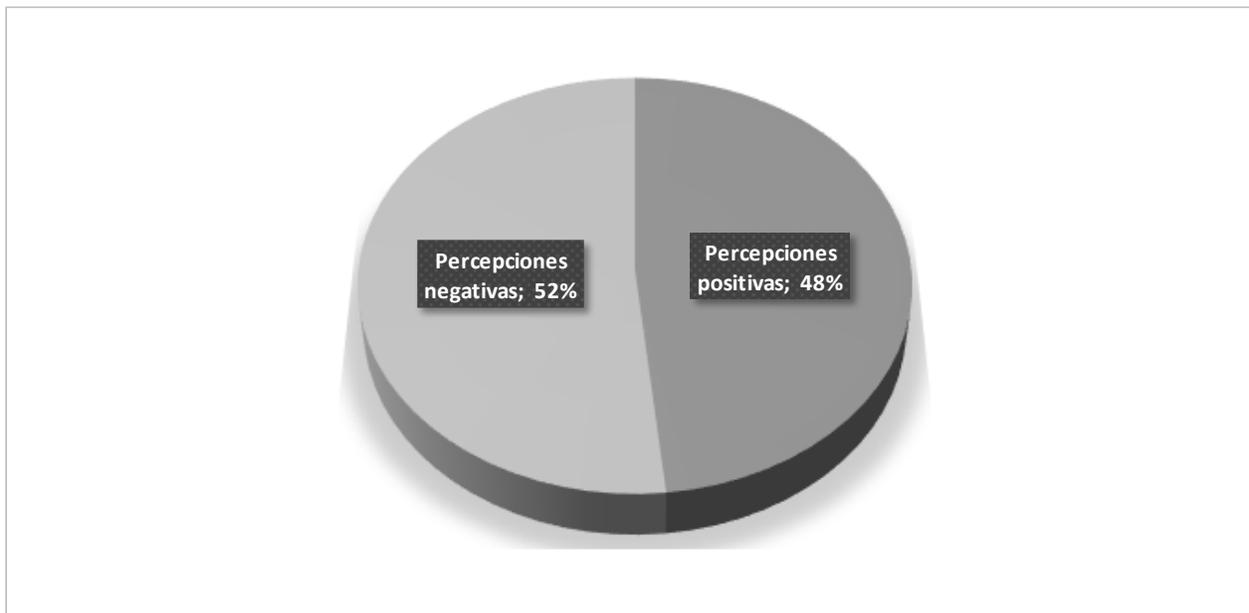
Al analizar esta dimensión los colaboradores perciben deficiencias en el trabajo en equipo y la cooperación con los superiores para establecer los objetivos y metas organizacionales. Así mismo se evidencia que la interacción entre los miembros de la organización es escasa y dificulta las acciones para alcanzar las metas propuestas.

#### Gráfica 07

*Percepción sobre la dimensión de las características de los procesos de influencia*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Según los resultados los colaboradores no se perciben parte activa de un equipo de trabajo y no consideran que su jefe promueve el trabajo en equipo. Con respecto al

establecimiento de los objetivos organizacionales los colaboradores del departamento desconocen el planteamiento y definición de los mismos porque existe una influencia descendente y por lo tanto el empleado no se siente parte de un equipo de trabajo.

Esto es un efecto negativo debido a que el trabajo en equipo es fundamental para un mejor desempeño de los colaboradores, además existe poco compañerismo en el área, escasa cooperación y no hay interacción con los superiores lo que dificulta el logro de los objetivos.

Sentir que se puede influir para alcanzar las metas organizacionales, así como en los métodos y actividades de sus departamentos es un gran motivador para los colaboradores.

#### **2.3.3.5. Las características de los procesos de toma de decisiones**

La toma de decisiones adquiere un papel importante, cualquier decisión que sea tomada deberá enfrentarse a un entorno global y digital muy cambiante, es necesario analizar los problemas desde distintos enfoques y adoptar una estructura flexible que permita actuar con rapidez.

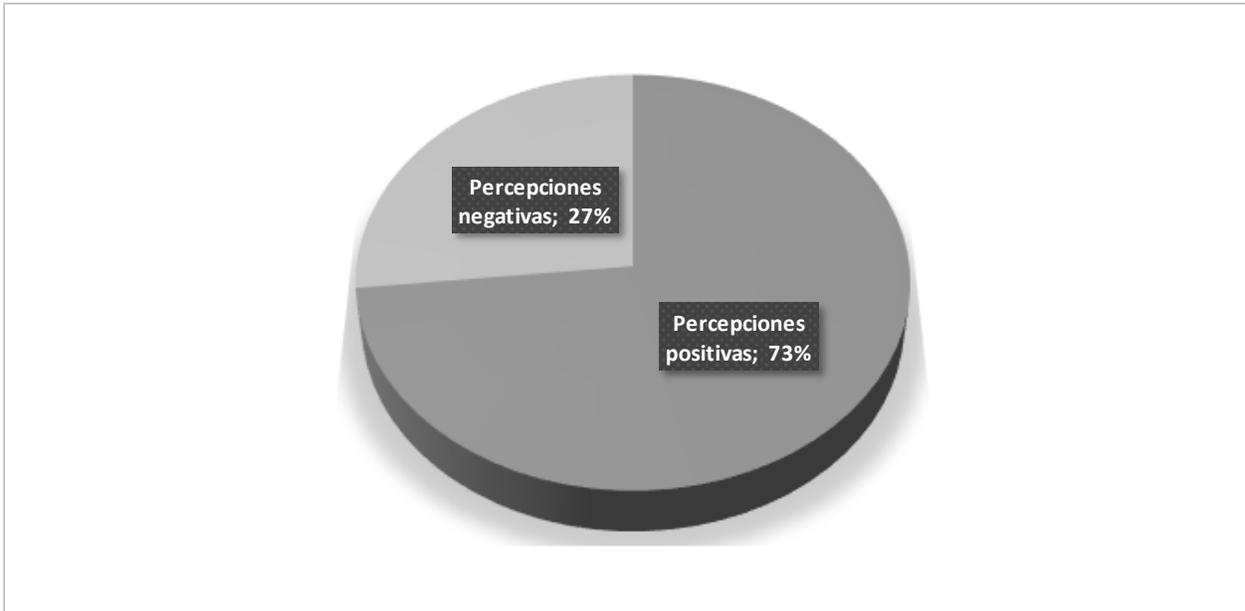
Tomar decisiones de forma eficiente permite ahorrar tiempo y dinero para las empresas, no es algo sencillo, pero si se realiza adecuadamente brinda muchos beneficios. Esta dimensión apunta a la forma en que se toman las decisiones y al grado de participación que se permite de los subordinados, al analizar los resultados obtenidos la percepción que tienen los colaboradores es deficiente con un porcentaje de 73%.

## Gráfica 08

*Percepción sobre la dimensión de los procesos de toma de decisiones*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Al analizar los datos obtenidos sobre esta dimensión se observa que la percepción de los colaboradores es deficiente, al cuestionar sobre la autonomía que su jefe les brinda para la toma de decisiones en las actividades de análisis de créditos que realiza cada colaborador genera una percepción positiva, derivado a que el analista debe tomar decisiones basándose en las políticas crediticias definidas para la evaluación de solicitudes, pero al consultarles sobre la iniciativa que su jefe les brinda para aplicar nuevas técnicas y métodos que ayuden a optimizar el trabajo un porcentaje considerable respondió de forma negativa.

Según los estándares establecidos por la empresa ésta dimensión se ubica como deficiente al margen de ser aceptable, hay un deterioro en el empoderamiento para la aplicación de nuevas técnicas y mejora de procesos, las decisiones son demasiado conservadoras y no se experimenta con nuevos procedimientos.

Los colaboradores consideran que los lineamientos proporcionados son funcionales para su puesto de trabajo y sienten tranquilidad que su jefe confíe en el trabajo que cada uno realiza. Además, observan que las decisiones se toman de forma eficiente por parte de los jefes, tienen claridad de quién las toma, donde se toman y de todos los que participan en ellas.

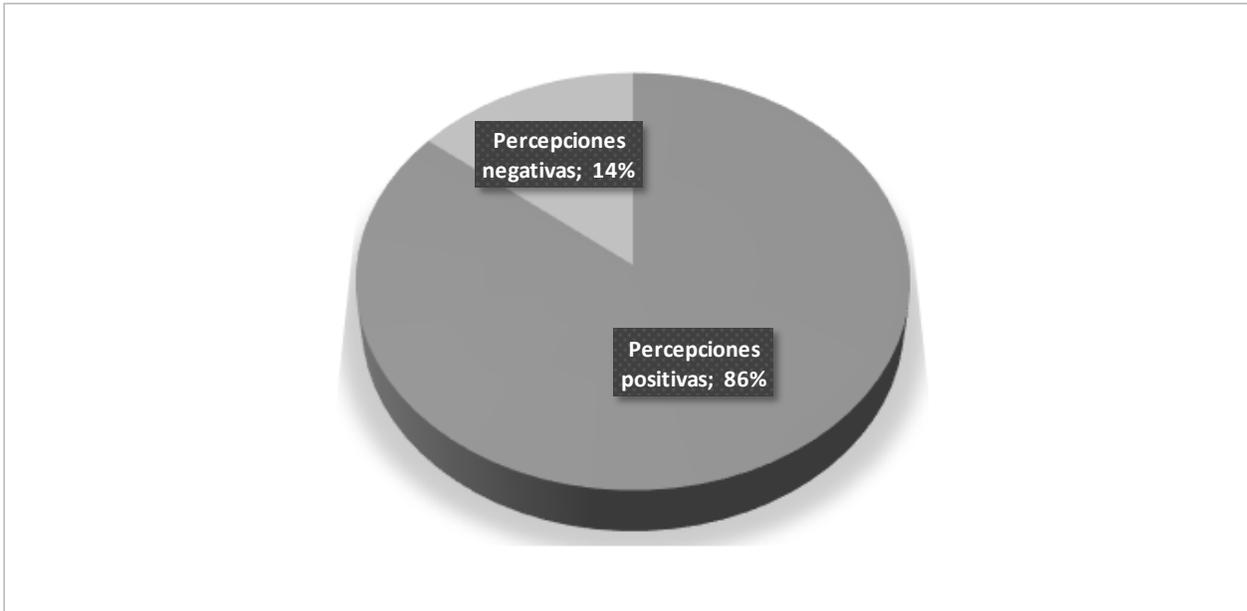
#### **2.3.3.6. Las características de los procesos de planeación**

El enfoque de esta dimensión es verificar si están aplicándose estrategias para establecer los objetivos y directrices organizacionales. Al analizar la información obtenida los colaboradores indican que están de acuerdo con los objetivos establecidos y que se informa periódicamente del avance de metas y logros, adicional indican conocer la filosofía de la empresa. La percepción que tienen los colaboradores respecto a la forma en que se establecen los objetivos y sobre la importancia asignada a este proceso, es altamente aceptable con un porcentaje de 86%.

Los colaboradores están de acuerdo con los objetivos, aunque no participen en la elaboración de los mismos hay una plena aceptación, están conscientes que son ordenes que se deben atender y tienen conocimiento sobre quienes, dónde y cómo se lleva a cabo la planificación.

## Gráfica 09

*Percepción sobre la dimensión de los procesos de planeación  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

De acuerdo a la información obtenida la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión de planeación es altamente aceptable, al cuestionarlos si están de acuerdo con los objetivos que se establecen en el departamento brindaron respuestas favorables, por lo tanto, están de acuerdo con cada uno de ellos, aducen conocer la filosofía empresarial de la institución los que nos indica que esta información se ha transmitido de forma correcta.

Con base a la información del avance y cumplimiento de objetivos en el departamento se traslada un informe semanal y mensual que refleja métricas acerca de los logros alcanzados y para los colaboradores de reciente ingreso se les brinda capacitación sobre cada uno de estos temas, proporcionándoles guías y manuales ya establecidos en los que reflejan procedimientos, políticas, filosofía empresarial y objetivos.

### 2.3.3.7. Las características de los procesos de control

Esta dimensión se enfoca en verificar los sistemas de control que se aplican en la organización, la importancia asignada a esta actividad y quien lo está ejerciendo. Al analizar los resultados obtenidos, la percepción que tienen los colaboradores respecto a los procesos de control que se practican en el departamento y sobre la importancia asignada a este proceso es deficiente con un porcentaje de 71%, la percepción no alcanza lo mínimo establecido por la organización. Los colaboradores tienen un alto grado de independencia para realizar sus actividades, también existen procesos formales de control, pero hay deficiencias en la supervisión, esto debido a que los jefes no realizan seguimientos permanentes, adicional no hay responsabilidades de supervisión establecidas para los jefes esto hace que los controles en ocasiones sean aplicados por diferentes personas.

#### Gráfica 10

*Percepción sobre la dimensión de los procesos de control  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Los colaboradores perciben que los procesos de control en el departamento son deficientes, sin embargo, indican que si existen personas encargadas de supervisar el trabajo que realiza cada empleado y que existen procesos formales para la revisión de las actividades que realiza cada uno. Esto es positivo porque permite identificar aspectos de mejora dentro del departamento y se obtiene información de las actividades que realiza cada individuo.

Al observar los datos reflejan una brecha mínima para alcanzar un control aceptable, pero aún los procesos de control son percibidos como deficientes, indudablemente existen puntos de mejora en los que se puede trabajar, principalmente velar por la estabilidad del proceso y que se encuentre alineado con los procedimientos que establece la institución para cada actividad.

#### **2.3.3.8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

El adiestramiento y la capacitación de los colaboradores es el objetivo de medición de esta dimensión, al analizar los resultados obtenidos la percepción que tienen los colaboradores respecto a la capacidad de la organización de satisfacer las demandas de conocimientos y habilidades del personal y sobre la importancia asignada a este proceso es deficiente con un porcentaje de 66%. Los colaboradores indican que en el departamento existe una actitud de poca importancia al tema, no hay objetivos que promuevan la mejora del desempeño y calidad en el trabajo, y que los recursos proporcionados al área para optimizar el rendimiento y especialización de los trabajadores ha disminuido.

Los datos obtenidos reflejan una gran cantidad de percepciones negativas sobre el tema de capacitaciones y adiestramiento, el área no satisface las demandas de conocimientos y no se está brindando la importancia necesaria.

## Gráfica 11

*Percepción sobre los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

De acuerdo a los resultados obtenidos la percepción que tienen los colaboradores sobre el adiestramiento en el departamento es deficiente, indican que les brindan pocas capacitaciones y las herramientas básicas para realizar su trabajo, han notado una disminución de las mismas, existen aspectos negativos por mejorar, los colaboradores no consideran que se brinde importancia al adiestramiento e indican que el departamento no tiene los recursos necesarios para estos temas.

Se observa un deterioro en la capacitación y puede provocar incapacidad para completar tareas, fallas en el cumplimiento de objetivos, normas y políticas. Además, una capacitación negativa puede provocar caos, confusión, conflictos y procesos más lentos.

## 2.4. Análisis de los resultados

Se identifica que las dimensiones con mayor grado de afectación son las que se enfocan en la motivación y el trabajo en equipo, son percibidas por los colaboradores como altamente deficientes, y por ello se debe trabajar para brindar soluciones viables y el respectivo seguimiento.

Anteriormente se realizó un análisis de forma individual de cada dimensión de acuerdo a la clasificación que se había establecido y a los resultados.

### Cuadro 16

*Percepción sobre las dimensiones*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

<b>Dimensión</b>	<b>Percepción</b>
Métodos de mando.	Aceptable
Fuerzas motivacionales.	Altamente deficiente
Procesos de comunicación.	Aceptable
Procesos de influencia.	Altamente deficiente
Procesos de toma de decisiones.	Deficiente
Procesos de planeación.	Altamente aceptable
Procesos de control.	Deficiente
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	Deficiente

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Los resultados indican que los colaboradores no se sienten motivados en su puesto de trabajo, no se encuentran satisfechos con la valoración que hacen sus superiores y compañeros sobre su trabajo, no reciben reconocimientos y no se sienten seguros con respecto a la estabilidad laboral que se les brinda, estos aspectos son prioritarios para mejorar en lo que respecta a la motivación.

Al mencionar la cooperación y el trabajo en equipo que son variables en la que se enfoca la dimensión de los procesos de influencia, existen aspectos que también son prioritarios

para brindarles seguimiento, los colaboradores consideran que su jefe no promueve el trabajo en equipo, no se sienten parte activa de un equipo de trabajo, indican que en ocasiones cuando su jefe les llama la atención no existen fundamentos y algunos de ellos dicen que no todos acatan las órdenes del jefe.

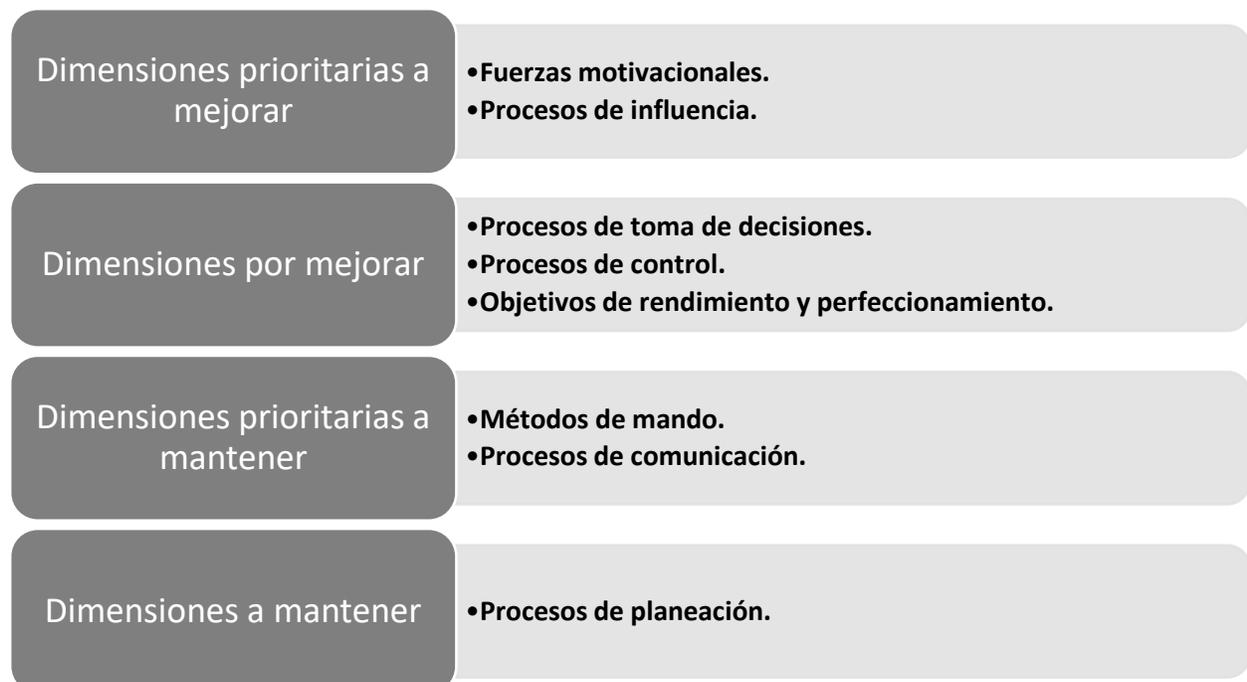
Las dimensiones a mejorar y que son percibidas como deficientes son el proceso de toma de decisiones, procesos de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, la última es la que más preocupa, los colaboradores comienzan a sentir deficiencias en la continuidad de las capacitaciones, indican que no se está brindando la importancia y que los recursos dirigidos a esta variable han disminuido. A continuación, se muestra de forma ilustrativa las dimensiones evaluadas y las prioridades que se debe brindar a cada una de ellas.

### **Esquema 01**

*Dimensiones prioritarias por mejorar y mantener*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Los aspectos identificados por los colaboradores como negativos determinan la forma en cómo perciben a la organización, así será la identificación y productividad en las actividades desempeñadas, se debe evitar que los colaboradores se acostumbren a convivir en un clima organizacional poco favorable.

Por lo anterior, es necesario implementar un plan de mejora que apoye a la mitigación o disminución de los aspectos negativos de estas dimensiones. El resultado será un equilibrio en las dimensiones expuestas por Likert y un clima organizacional positivo para los colaboradores.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO**

De acuerdo a los resultados reflejados en el capítulo anterior y con base las dimensiones que presentan percepciones negativas por parte de los colaboradores, en este capítulo se establecerá la propuesta para mitigar o disminuir los factores que afectan al clima organizacional en el Departamento de Banca de Consumo.

El presente capítulo contiene: justificación de la propuesta, objetivos, alcance, gestión inicial, metodología, recursos, contenido del programa, medición y evaluación de resultados de los planes a implementar, así como el detalle de la inversión para la implementación.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

Es imprescindible que el clima organizacional sea el adecuado dentro del departamento de Banca de Consumo, lograr que los colaboradores tengan una percepción positiva sobre las distintas variables producirá un efecto dominó para beneficio de la unidad de análisis.

La empresa tiene como objetivo distinguirse como una banca más humana, es decir, poner en primer plano a los colaboradores y siempre ante las estrategias que plantean tomar en cuenta la variable talento humano, al existir un clima organizacional positivo se estaría alcanzando el objetivo.

Actualmente la empresa tiene otro objetivo que consiste en formar parte de un grupo selecto de instituciones que brindan las mejores condiciones a sus colaboradores, para ello debe someterse a una evaluación que se realizará en los distintos departamentos que la conforman para evaluar la competitividad del talento humano y la cultura organizacional, por lo tanto, este plan de mejora ayudará al logro de dicho objetivo para mejorar las percepciones negativas que se tienen en el departamento.

Según los resultados del diagnóstico del clima basado en las dimensiones descritas por Likert, se tomarán como prioridad las que hayan generado mayor percepción negativa por parte de los colaboradores y para ello se desarrollará un plan que mitigue el clima negativo actual.

### **3.2. Objetivo de la propuesta**

Implementar la propuesta para minimizar las deficiencias del clima laboral de la empresa en un 100% a mediano plazo.

### **3.3. Alcance de la propuesta**

La siguiente propuesta está dirigida a todo el personal administrativo del departamento de Banca de Consumo de la empresa objeto de estudio.

### **3.4. Plan de mejora propuesto**

A través de la implementación de la propuesta en el departamento de Banca de Consumo se pretenden alcanzar el siguiente objetivo:

#### **Objetivo general**

Implementar el plan propuesto para mejorar el clima laboral en un 100% a un mediano plazo.

#### **Metas**

- Fomentar la motivación en los colaboradores a través de la implementación de programas de reconocimientos, se proyecta incrementarlo a un 95% a corto plazo.
- Incrementar a corto plazo el trabajo en equipo y la interacción que existe entre el superior y los subordinados a un 95%.

- Incrementar a un 95% la percepción que tienen los colaboradores sobre la variable de toma de decisiones a corto plazo.
- Propiciar un incremento a un 95% en los procesos de control mediante la implementación de los planes de mejora establecidos a corto plazo.
- Mejorar a un 95% la percepción que tienen los colaboradores sobre los procesos de capacitación y adiestramiento que existen en el área a corto plazo.

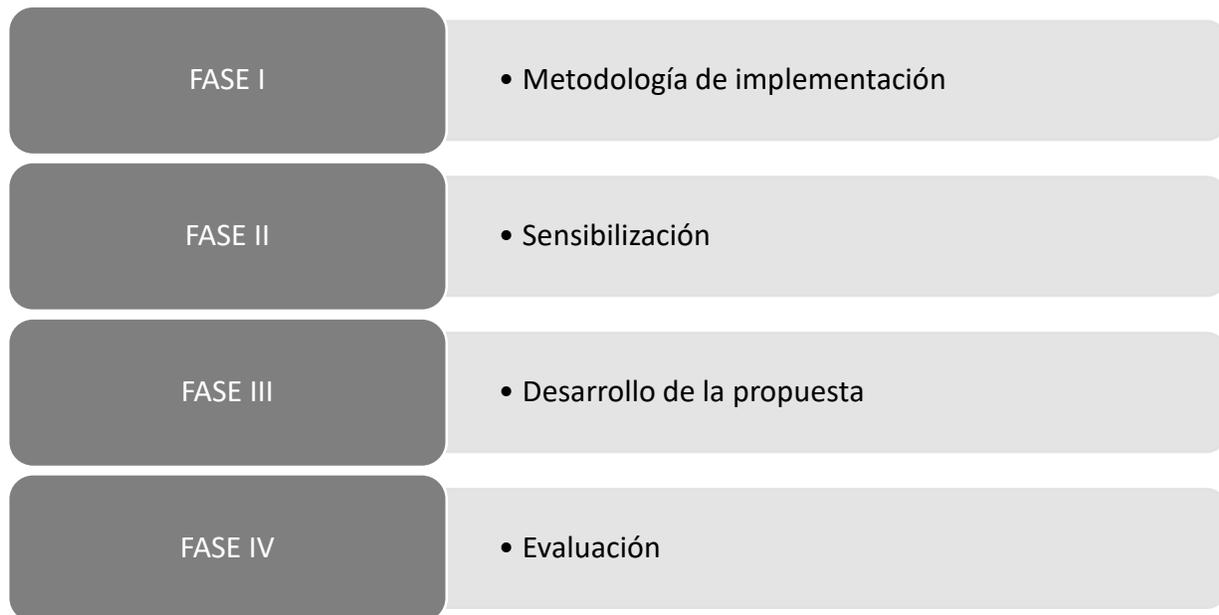
Para la implementación del plan de mejora del clima organizacional se utilizará la siguiente metodología:

## Esquema 02

*Fases para implementar el programa de mejora del clima organizacional*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

## **Fase I: Metodología de la implementación**

La propuesta será informada a la Sub gerencia del departamento de Banca de Consumo, se brindará detalle de cada uno de los programas a efectuar y el impacto que generará, para ello se programarán reuniones semanales por un periodo de un mes para explicar el proceso a seguir. Es importante mencionar que el responsable de la implementación será el Sub Gerente del departamento, debido a que es la persona que tiene bajo su cargo todo el proceso operativo y administrativo del área, asimismo se apoyará de los jefes del departamento.

Actualmente el clima organizacional en el área es negativo y este panorama será explicado a los responsables y los efectos que se producen, se enfatizará que la situación del departamento no es definitiva y que se pueden aplicar cambios si se ejecutan los programas establecidos.

### **a. Responsabilidades de la implementación**

A continuación, se detallan las personas que estarán involucradas en la implementación del plan de mejora y cada uno de los roles que desempeñarán:

#### **Gerente de unidad**

- Autorizar la implementación de los planes de mejora que se enfocarán en obtener un clima organizacional positivo.

#### **Sub Gerente**

- Ser el responsable de la implementación de los planes de mejora en el departamento.
- Brindar seguimiento y retroalimentación del proceso a seguir para la implementación de los planes.

#### **Jefe**

- Brindar apoyo al Sub Gerente en la implementación de los planes de mejora.
- Organizar las actividades que se establecen en los planes para su adecuada implementación.

- Evaluar el impacto de los planes en la percepción de los colaboradores.
- Comunicar a los colaboradores el propósito de cada una de las actividades que se realicen.

### **Colaborador**

- Tener la disponibilidad y el compromiso para participar en la implementación de los planes de mejora.
- Mostrar actitud positiva y mentalidad positiva al cambio.
- Completar las evaluaciones que se trasladen por parte de las jefaturas.
- Tener apertura para realizar un cambio en las percepciones que se tienen del departamento e implementar todo lo aprendido en los programas recibidos.

### **b. Recursos**

Para alcanzar los objetivos establecidos es necesario contar con los siguientes recursos:

- **Humanos:** con la finalidad de implementar la propuesta es necesario tener el apoyo de todos los colaboradores que pertenecen al departamento de Banca de Consumo.
- **Materiales:** para la realización de las reuniones programadas se utilizará las instalaciones de la organización, se solicitará permiso para utilizar una de las salas de reuniones y el equipo audiovisual.  
Para la realización de las actividades se utilizará papelería y útiles, entre los que se incluyen; papelería, fotocopias, bolígrafos, folletos, marcadores, etc. Los costos que se incurrirán para la compra de la papelería y útiles se detallarán en cada programa.
- **Financieros:** en cada programa se detallarán los recursos financieros a utilizar.

## **Fase II: Sensibilización**

La fase de sensibilización tiene como objetivo informar a la gerencia, jefaturas y colaboradores sobre la implementación del plan de mejora y el impacto que cada uno de ellos tendrá en la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional. Para comunicar de forma eficiente será necesario programar una reunión con el gerente y jefes del departamento e informarles sobre los resultados que se obtuvieron en el estudio realizado, así mismo, se debe informar sobre los planes establecidos y el impacto que cada uno de ellos generará.

A continuación, se presenta un plan de acción que detalla las actividades que se realizarán en la etapa de sensibilización para alcanzar el objetivo establecido.

## Plan de acción para la sensibilización de la propuesta

<b>Nombre del plan:</b> Sensibilización del plan de mejora							
<b>Departamento:</b> Banca de Consumo							
<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades para implementar la sensibilización de la propuesta en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha:		Costos	Presupuesto
				Inicial	Final		
<b>1</b>	Realizar una reunión con el gerente y subgerente del departamento para informar sobre los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor	18/10/2021	18/10/2021	Materiales (dos informes finales) <b>Q.50.00 c/u = Q 160.00</b> Equipo audiovisual <b>Q. 250.00</b>	<b>Q.350.00</b>
<b>2</b>	Realizar una reunión con los jefes del departamento y personal administrativo para informarles acerca de los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor/ Sub Gerente de Banca de consumo	21/10/2021	21/10/2021	Materiales (32 folletos con resultados) <b>Q.5.00 c/u = Q 160.00</b> Equipo audiovisual <b>Q. 250.00</b>	<b>Q.410.00</b>
<b>3.</b>	Elaborar una campaña de divulgación del plan de mejora para el clima organizacional en el departamento de Banca de Consumo.	Divulgar en un 100% el plan de mejora en cuatro días.	Asesor	25/10/2021	29/10/2021	<b>Boletín electrónico</b> <b>Q.300.00</b>	<b>Q.300.00</b>
<b>4</b>	Evaluar la campaña de divulgación para el plan de mejora propuesto.	Evaluar al 100% la campaña de divulgación en un día.	Asesor	29/10/2021	29/10/2021	<b>Encuesta digital</b> <b>Q.100.00</b>	<b>Q.100.00</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL:</b> mil ciento sesenta							<b>Q.1,160.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

## Cuadro 17

### *Detalle de la campaña de divulgación*

#### *Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

<b>Campaña de divulgación</b>
<b>1. Antecedentes</b>
<p>La campaña de divulgación permitirá que los colaboradores conozcan a detalle los programas que se implementarán para tener un clima organizacional positivo. Los colaboradores deben estar informados de las actividades que se tienen programadas a realizar, el objetivo de cada programa y la forma de ejecución.</p> <p>El alcance que se espera de la campaña es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informar a los colaboradores sobre las actividades que se realizarán para mejorar el clima organizacional</li><li>▪ Motivar a todo el personal a que participen en todas las etapas de los programas.</li><li>▪ Generar participación y generación de ideas para la realización de las actividades planeadas.</li></ul>
<b>2. Meta</b>
<p>Comunicar al 100% de los colaboradores del departamento de Banca de Consumo sobre la implementación del plan de mejora y el impacto que cada uno tendrá en la percepción que se tiene del clima organizacional durante el mes de octubre de 2021.</p>
<b>3. Actividades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reunión informativa con el gerente, subgerente y jefes de áreas.</li><li>▪ Envío de boletín de divulgación por medio de correo electrónico.</li><li>▪ Creación de un grupo en Microsoft Teams para poner a disposición información a todos los colaboradores del departamento con respecto de la implementación del plan de mejora.</li></ul>
<b>4. Método</b>
<p>Para implementar la campaña de divulgación el asesor será el responsable de darle seguimiento a todas las actividades que se describieron anteriormente.</p>
<b>5. Evaluación</b>
<p>El asesor será el responsable de evaluar que la campaña de divulgación tenga el alcance deseado, para ello realizará una encuesta por medio de la herramienta Microsoft Teams con todos los colaboradores, se realizarán cuestionamientos acerca de toda la información que se les trasladó.</p>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

### Fase III: Desarrollo de la propuesta

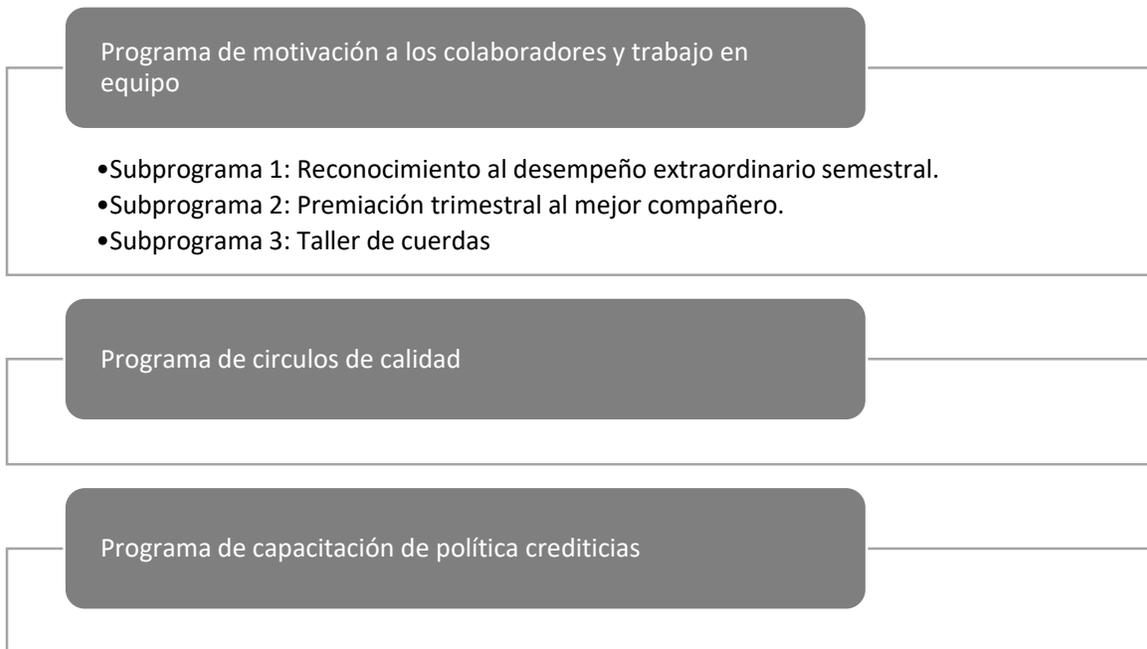
En esta etapa se detallan los programas y subprogramas planteados para cambiar las percepciones de los colaboradores de Banca de Consumo, el objetivo es generar un clima organizacional positivo, a continuación, se presentan las propuestas.

#### Esquema 03

*Detalle de programas planteados para generar un clima organizacional positivo*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

#### 3.4.1. Filosofía organizacional propuesta

A continuación, se propone la misión y visión para la entidad objeto de investigación con base al análisis realizado en el Capítulo II, se detectó que no cumplen con las consideraciones establecidas para atribuir que su realización es adecuada.

## **Misión**

“Somos una institución que proporciona productos y servicios de carácter financiero, estamos comprometidos con generar preferencia y satisfacción, brindando servicios de calidad, comprometidos con la eficiencia operacional mediante la mejora e innovación continua para favorecer a nuestros clientes a hacer realidad sus sueños”.

## **Visión**

“Ser una institución financiera líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible fundamentada en los valores establecidos”.

## **Valores:**

Los pilares que se proponen para la institución objeto de investigación son los siguientes:

- **Responsabilidad:** es cumplir con las obligaciones, tomar decisiones de forma cuidadosa, es cuidar de nuestros clientes y reflejar un alto grado de compromiso.
- **Honestidad:** es mantenernos apegados a nuestros principios morales para entablar relaciones redituables con los clientes.
- **Espíritu de Servicio:** es satisfacer las necesidades de los clientes y colaboradores mediante la generación de valor en todas las actividades que realice la institución.
- **Eficiencia:** es generar valor mediante la optimización de los recursos cumpliendo con los objetivos en el menor tiempo posible.
- **Innovación:** es mejorar constantemente para brindarle una mejor calidad de servicio a los clientes, aplicar nuevas tecnologías que permitan la mejora de procesos.

### **3.4.2. Programa de motivación a los colaboradores y trabajo en equipo**

Una de las variables detectadas como negativas dentro del departamento de Banca de Consumo es la motivación, el programa propuesto pretende impactar en esta necesidad

que los colaboradores perciben como deficiente, el programa está conformado por subprogramas que se dirigen a incentivar a los colaboradores por medio de reconocimientos y talleres.

Además, en los subprogramas también se busca impactar en la variable de trabajo en equipo, de acuerdo a los resultados obtenidos los colaboradores perciben de forma negativa la colaboración y unidad en el departamento y por este motivo los subprogramas pretenden abarcar el compañerismo y la cooperación entre colaboradores.

- **Alcance**

El programa de motivación será implementado en el departamento de Banca de Consumo y dirigido a los treinta colaboradores que lo integran.

**Meta**

- Aumentar a un 95% la percepción de los colaboradores con respecto a los factores de motivación y trabajo en equipo a través de la implementación del programa propuesto a un plazo de ocho meses.

#### **3.4.2.1. Subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario**

La implementación del subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario va dirigido a los puestos administrativos y operativos del departamento de Banca de Consumo, reconocerá el desempeño semestral de un colaborador y de un equipo de trabajo.

**Meta**

Implementar en un 100% el subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario durante seis meses.

## Metodología

El subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario se realizará de forma semestral, los responsables de llevar el control para el reconocimiento del colaborador con el mejor desempeño serán el subgerente del departamento y jefes de las áreas que lo conforman.

La evaluación de los colaboradores será realizada por los jefes de las áreas del departamento de Banca de Consumo tomando como criterios de evaluación las variables siguientes:

- **Puntualidad:** Significa el cumplimiento de los horarios de ingreso establecidos para los colaboradores, esta variable será evaluada tomando en consideración el cumplimiento de lo establecido, la jornada laboral de los colaboradores en el área es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y se verificará su cumplimiento mediante un reporte de horarios de ingresos que proporciona el área de Recursos Humanos. Para el cálculo de la ponderación asignada a cada colaborador se verificará la cantidad de días que cumplieron con los horarios, mensualmente los colaboradores trabajan veinte días, si un colaborador cumplió con el horario de ingreso en estos días tendrá la ponderación completa de puntualidad. Por motivo de vacaciones u otro permiso que sea solicitado por el colaborador se excluirán esos días, tomando como cien por ciento los días efectivos laborados. Actualmente los colaboradores trabajan de forma híbrida, es decir, cincuenta por ciento presencial y cincuenta por ciento de trabajo remoto, para esta situación se tomarán únicamente los días presenciales para la evaluación de puntualidad.
- **Cumplimiento de metas crucialmente importantes:** se interpreta por la realización de las metas asignadas en un cien por ciento de forma mensual. Los colaboradores se responsabilizan de cumplir las metas crucialmente importantes, la evaluación se realizará tomando en consideración el total de metas asignadas para cada colaborador, al finalizar el mes se realizará un conteo de las que fueron

finalizadas y de esta forma se ponderará esta variable tomando como cien por ciento el total de las asignadas, si no se cumplieron todas las metas se calculará la ponderación que indique el porcentaje de lo efectuado.

- **Productividad y calidad:** Se refiere al cumplimiento de la productividad establecida por el área para cada colaborador, en el departamento de Banca de Consumo la productividad se determina por la cantidad de solicitudes de créditos evaluadas en una jornada laboral, si se cumple, el colaborador recibirá la ponderación completa de lo contrario se verificarán los días en que el empleado logró la meta establecida y se calculará la nota final. Con respecto a la calidad se hace referencia a la cantidad de solicitudes trabajadas sin incurrir en ningún reproceso, para ello el departamento considera que la calidad debe estar por arriba de un noventa y cinco por ciento, si se cumple, el colaborador recibirá la nota completa de lo contrario se calculará con respecto al porcentaje de calidad obtenido para determinar su ponderación final.

Los jefes de cada área deberán llevar el control de cada uno de los colaboradores bajo su cargo, al finalizar cada mes deberán solicitar el reporte de horarios de ingresos al departamento de Recursos Humanos y el informe de productividad y calidad que realiza el área de control de calidad del departamento de Banca de Consumo, adicional cada jefe lleva el control de metas definidas por sus colaboradores, con esta información realizarán la evaluación mensual.

Se asignará una nota del alcance según cada variable, por colaborador, durante cada mes y al finalizar el semestre se seleccionará al colaborador que promedie la nota más alta, cada jefe trasladará las notas más altas de sus colaboradores al Sub gerente. En caso existan dos empleados o más con la misma nota, el subgerente nombrará al colaborador del semestre, se tomará en consideración para el desempate el que haya alcanzado los mejores resultados en cuanto a productividad y calidad.

## Cuadro 18

*Evaluación mensual por colaborador*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

VARIABLES	PONDERACIÓN	ALCANCE	NOTA
PUNTUALIDAD	2	100%	2.00
MCI'S	3	100%	3.00
PRODUCTIVIDAD	3	100%	3.00
CALIDAD	2	100%	2.00
TOTAL			<b>10.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

La presentación del colaborador con el mejor desempeño semestral será realizada mediante una convocatoria enviada a los colaboradores del área por correo electrónico, se debe enviar con anticipación, la reunión iniciará con palabras del Sub gerente, dirigidas a todos los empleados del Departamento de Banca de Consumo, posterior se presentará al colaborador con el mejor desempeño y se entregarán como obsequios una tarjeta de regalo y un bolígrafo, para finalizar la reunión se entregará un refrigerio para todos los trabajadores.

### **Imagen 01**

*Tarjeta de regalo para el colaborador con el mejor desempeño  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia.

### **Imagen 02**

*Bolígrafo para el colaborador con el mejor desempeño  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia.

## Plan de acción del subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario semestral

Nombre del plan: Reconocimiento al desempeño extraordinario semestral							
Departamento: Banca de Consumo							
Objetivo del plan: Definir las actividades para implementar el subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario semestral en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Realizar reunión para presentación del subprograma con el Gerente de Créditos y Cobros y Sub gerente del departamento de Banca de Consumo.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor	04/11/2021	04/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q 300.00
2	Realizar convocatoria para discusión y aprobación de la propuesta con el gerente y subgerente.	Realizar convocatoria en un 100% en un día	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	05/11/2021	05/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q. 300.00
3	Realizar presupuesto para compra de tarjeta de regalo.	Presupuestar el 100% del gasto en dos días.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	08/11/2021	10/11/2021	Q. 100.00	Q. 100.00
4	Realizar presupuesto para compra de bolígrafo	Presupuestar el 100% del gasto en dos días.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	08/11/2021	10/11/2021	Q. 284.00	Q. 284.00
5	Realizar convocatoria para informar a jefes y colaboradores sobre el subprograma de reconocimiento al desempeño.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	12/11/2021	12/11/2021	Refrigerio Q. 300.00 Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q 50.00	Q. 600.00

6	Enviar boletín diseñado para comunicar el inicio del subprograma de reconocimiento al desempeño extraordinario.	Enviar el boletín en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	15/11/2021	15/11/2021	El envío del boletín será de forma digital el costo del recurso humano será definido por la empresa.	Q.0.00
7	Realizar convocatoria semestral con jefes del departamento para elegir al colaborador con el mejor desempeño.	Realizar la convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	27/05/2022	27/05/2022	Equipo audiovisual Q. 250.00	Q. 250.00
8	Realizar convocatoria semestral con los colaboradores para premiación del colaborador con el mejor desempeño.	Convocar al 100% de los colaboradores en una día.	Sub gerente y jefes del Departamento de Banca de Consumo	30/05/2022*	30/05/2022	Refrigerio Q.600.00 Equipo audiovisual Q. 250.00	Q. 1,100.00
9	Evaluar lo realizado del subprograma de reconocimiento al desempeño.	Evaluar al 100% de lo realizado del subprograma cada dos meses.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	08/01/2022	08/05/2022	Papelería y Útiles Q 50.00 x 3 = Q 150.00	Q. 150.00
<b>TOTAL:</b> tres mil ochenta y cuatro							<b>Q. 3,084.00</b>
<b>*La convocatoria para premiación será dentro de seis meses a partir de la fecha del envío del boletín para comunicar el inicio del subprograma.</b>							

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

### 3.4.2.2. Subprograma de premiación trimestral al mejor compañero

La implementación del subprograma al mejor compañero va dirigido a los puestos administrativos y operativos del departamento de Banca de Consumo, reconocerá al colaborador nombrado por todo el departamento mediante una votación realizada trimestralmente; la persona elegida será reconocida por tener una actitud positiva, por promover el compañerismo y trabajo en equipo.

#### Meta

Implementar en un 100% el subprograma de premiación trimestral al mejor compañero durante seis meses.

#### Metodología

El subprograma de premiación al mejor compañero se realizará de forma trimestral mediante una votación anónima por cada colaborador que pertenece al departamento, los responsables de organizar y llevar el control serán los jefes de cada una de las áreas que conforman el departamento. La actividad a realizar consistirá en una votación general y antes de iniciar se explicará a los colaboradores las aptitudes que debe reflejar la persona a elegir.

#### Esquema 04

*Aptitudes que deberá tener la persona a elegir como el mejor compañero*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

Actitud positiva	Compañerismo	Trabajo en Equipo
<ul style="list-style-type: none"><li>•Saluda en todo momento.</li><li>•Brinda apoyo incondicional a sus compañeros.</li><li>•Busca siempre los mejores resultados en las peores situaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tiene buena comunicación con sus compañeros.</li><li>•Participa en actividades internas.</li><li>•Es solidario con los compañeros.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es responsable con sus tareas y las del equipo.</li><li>•Propone ideas para mejorar los procesos del departamento.</li><li>•Colabora para solucionar problemas.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

La votación para seleccionar al mejor compañero trimestral consistirá en pasar una boleta a todos los colaboradores del departamento, en la boleta se explicarán las aptitudes que deberá reflejar la persona a elegir y posterior al análisis de estas variables cada persona procederá a escribir el nombre del colaborador que consideren que cumple con las cualidades descritas para ser el mejor compañero.

### Figura 03

*Boleta de votación para elegir al mejor compañero*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

ELECCIÓN TRIMESTRAL	
MEJOR COMPAÑERO	
DEPARTAMENTO BANCA DE CONSUMO	
<i>Instrucciones: La votación es anónima, escriba el nombre del compañero que considere que cumplió en este trimestre con las siguientes aptitudes:</i>	
<b>Actitud Positiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Saluda en todo momento.</li><li>- Brinda apoyo incondicional en todo momento.</li><li>- Busca siempre los mejores resultados en los peores situaciones.</li></ul>	
<b>Compañerismo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tiene buena comunicación con sus compañeros.</li><li>- Participa en actividades internas.</li><li>- Es solidario con los compañeros.</li></ul>	
<b>Trabajo en equipo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Es responsable con sus tareas y con las del equipo.</li><li>- Propone ideas para mejorar los procesos del departamento.</li><li>- Colabora para solucionar problemas.</li></ul>	
<b>Nombre del Colaborador:</b>	<input type="text"/>
<i>Instrucciones: Marque con una "X" el área a la que pertenece el colaborador</i>	
<b>Área a la que pertenece:</b>	<b>Control de Calidad</b> <input type="checkbox"/> <b>Consumo</b> <input type="checkbox"/> <b>No Consumo</b> <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

El subgerente y jefes de cada área no participarán en la votación, pero conformarán el comité que valide los datos, posterior a la votación se realizará un conteo y cuadro de votos el cual será efectuado por la persona seleccionada como secretaria(o) del comité y se seleccionará a la persona que tenga mayor cantidad de votos por cada una de las tres áreas. Los votos que no cumplan con las instrucciones de la boleta serán anulados.

Las personas seleccionadas serán evaluadas por el comité y se validarán los datos para elegir al que cumpla con la mayoría de aptitudes establecidas para el programa. A continuación, se detalla cómo estará conformado el comité:

### **Cuadro 19**

*Detalle de los integrantes del comité nombrado para elegir al mejor compañero  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*

<b>Miembros del Comité</b>	<b>Puesto</b>
Presidente	Subgerente del Departamento de Banca de Consumo
Secretaria	Jefe de Control de Calidad
Vocal I	Jefe de Créditos de Consumo
Vocal II	Jefe de Créditos de No Consumo
Vocal III	Colaborador con mayor antigüedad en el área.

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

Si el colaborador con mayor antigüedad es uno de los que tiene mayor cantidad de votos y pasa a la ronda final para ser evaluado por el comité no podrá pertenecer al mismo y lo sustituirá el colaborador que le precede.

La persona seleccionada por el comité se le nombrará el mejor compañero del trimestre y se le entregará como reconocimiento un diploma y un vale que será canjeado por un día de descanso en el mes que lo reciba.

A continuación, se presenta la imagen del diploma de reconocimiento que se entregará a la persona elegida como el mejor compañero del trimestre.

### Imagen 03

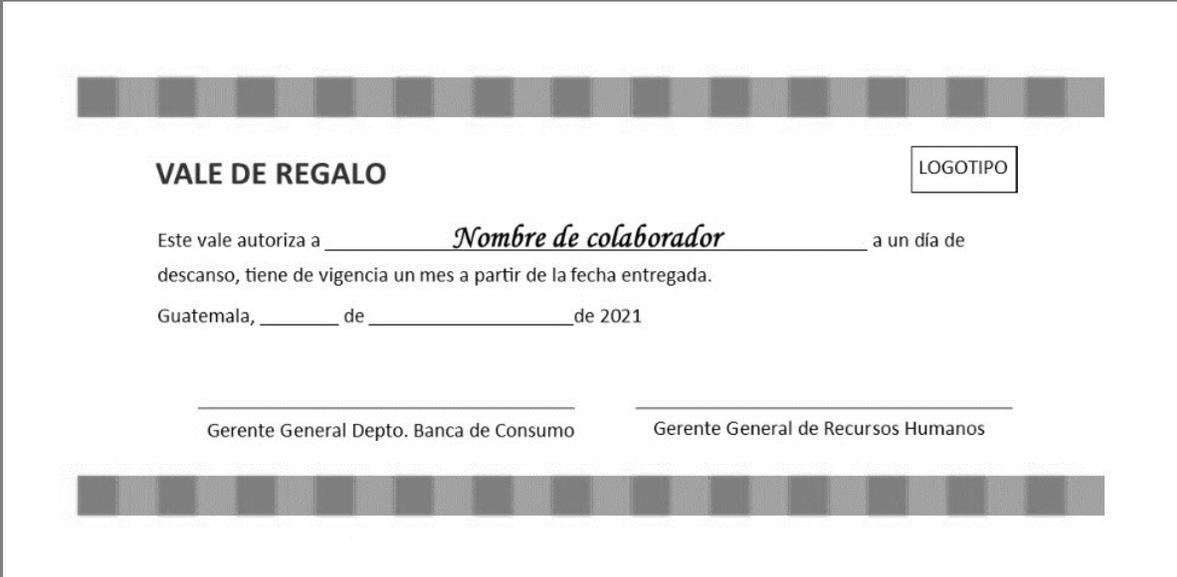
*Diploma de reconocimiento para el colaborador seleccionado como el mejor compañero  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020*



Fuente: elaboración propia.

## Imagen 04

Vale por un día libre para el colaborador seleccionado como el mejor compañero  
Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero  
Año 2020



Este formulario es un vale de regalo con un diseño que incluye una franja decorativa superior y una inferior compuestas por una serie de rectángulos grises. El título principal es "VALE DE REGALO" en un recuadro a la izquierda, y "LOGOTIPO" en un recuadro a la derecha. El cuerpo del texto autoriza a un colaborador, cuyo nombre se indica con una línea de subrayado y el término "Nombre de colaborador" en cursiva, a un día de descanso. Se especifica que el vale tiene vigencia de un mes a partir de la fecha de entrega. La fecha se indica como "Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2021". En la parte inferior, hay dos líneas de subrayado para las firmas de los Gerentes General de Consumo y Gerente General de Recursos Humanos.

**VALE DE REGALO** LOGOTIPO

Este vale autoriza a \_\_\_\_\_ *Nombre de colaborador* \_\_\_\_\_ a un día de  
descanso, tiene de vigencia un mes a partir de la fecha entregada.

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021

\_\_\_\_\_  
Gerente General Depto. Banca de Consumo

\_\_\_\_\_  
Gerente General de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

**Plan de acción del subprograma de premiación trimestral al mejor compañero en el departamento de Banca de Consumo de una empresa privada del sector financiero.**

<b>Nombre del plan: Premiación trimestral al mejor compañero</b>							
<b>Departamento: Banca de Consumo</b>							
<b>Objetivo del plan: Definir las actividades para implementar el subprograma de premiación trimestral al mejor compañero en un 100% al corto y mediano plazo.</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Realizar reunión para presentación del subprograma con el gerente, subgerente del departamento y Gerencia de Recursos Humanos.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor	04/11/2021	04/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q. 300.00
2	Realizar convocatoria para discusión y aprobación de la propuesta con el gerente, subgerente y gerencia de Recursos Humanos.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	05/11/2021	05/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q. 300.00
3	Gestionar la autorización con Recursos Humanos para aprobación de vales de descanso.	Gestionar la autorización en un 100% en dos días.	Gerente de Recursos Humanos	08/11/2021	10/11/2021	Papelería y Útiles Q. 50.00	Q.50.00
4	Realizar presupuesto trimestral para impresión de diploma.	Presupuestar el 100% del gasto trimestral en dos días.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	08/11/2021	10/11/2021	Q. 15.00 x 2 trimestres (diploma trimestral)	Q. 30.00
5	Realizar presupuesto trimestral de día libre de colaborador elegido por los colaboradores del departamento.	Presupuestar el 100% del gasto en dos días.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	08/11/2021	10/11/2021	Q. 200.00 x 2 (costo del día laboral del colaborador)	Q. 400.00

6	Realizar convocatoria para informar a jefes y colaboradores sobre el subprograma de premiación al mejor compañero	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	12/11/2021	12/11/2021	Refrigerio Q.300.00 Equipo audiovisual Q 250.00	Q. 550.00
7	Enviar boletín diseñado para comunicar el inicio del subprograma de premiación al mejor compañero.	Enviar boletín en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	15/11/2021	15/11/2021	El envío del boletín será de forma digital el costo del recurso humano será definido por la empresa.	Q. 0.00
8	Realizar convocatoria trimestral con jefes del departamento para realizar votación.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente y jefes del Departamento de Banca de Consumo	25/02/2022	25/02/2022	Papelería y Útiles Q. 50.00 x 2 = Q 100.00	Q.100.00
9	Realizar convocatoria trimestral con los colaboradores para premiación del colaborador elegido como el mejor compañero.	Convocar al 100% de los colaboradores para premiación en un día.	Sub gerente y jefes del Departamento de Banca de Consumo	28/02/2022	28/02/2022	Refrigerio Q.300.00 x 2 trimestres Equipo audiovisual Q. 250.00 x 2 trimestres	Q. 1,100.00
10	Evaluar lo realizado del subprograma de premiación al mejor compañero.	Evaluar en un 100% de lo realizado del subprograma cada tres meses.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	08/02/2021	08/05/2022	Papelería y Útiles Q. 100.00	Q. 100.00
<b>TOTAL:</b> dos mil ochocientos ochenta							<b>Q. 2,880.00*</b>
<b>*El subprograma se implementará durante seis meses, el plan muestra el presupuesto para los dos trimestres que será implementado.</b>							

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

### **3.4.2.3. Subprograma de taller de cuerdas bajas**

La implementación del subprograma de taller de cuerdas va dirigido a los puestos administrativos y operativos del departamento de Banca de Consumo, con el taller de cuerdas se busca mejorar la efectividad individual y desarrollar habilidades para el trabajo en equipo. Este tipo de actividades permite potenciar las competencias de cada persona y crear equipos efectivos y de alto rendimiento.

#### **Meta**

Implementar en un 100% un taller de cuerdas que impacte en los factores de motivación y trabajo en equipo a corto y mediano plazo.

#### **Metodología**

El subprograma de taller de cuerdas bajas es un conjunto de actividades que son ejecutadas al nivel del suelo o a muy poca altura, con una alta flexibilidad de adaptación para satisfacer las necesidades de desarrollo del comportamiento de las organizaciones, comunicación efectiva, liderazgo, compromiso, confianza, pensamiento creativo, etc.

Se contactará con una empresa que apoye en realizar la actividad, el tiempo necesario para el taller es de cinco horas y el itinerario de la actividad es el siguiente:

- Bienvenida e inscripción
- Plática de Introducción y Seguridad
- Sendero de Cuerdas Bajas Medias 1
- Refacción
- Charla por capacitador
- Actividad Facilitada
- Espacio para preguntas y cierre

La convocatoria al taller de cuerdas se realizará por medio de un boletín digital enviado a los correos de los colaboradores, la participación será de carácter obligatorio. Se llevará a cabo al inicio del mes de septiembre de 2021 y está programada para realizarse en un día no laboral, esto con el motivo de que el departamento no puede dejar de operar en días hábiles de la semana.

**Plan de acción del subprograma de taller de cuerdas bajas en el departamento de Banca de Consumo de una empresa privada del sector financiero.**

<b>Nombre del plan: Talle de cuerdas bajas</b>							
<b>Departamento: Banca de Consumo</b>							
<b>Objetivo del plan: Definir las actividades para implementar el subprograma de taller de cuerdas bajas en un 100% al corto y mediano plazo</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Realizar reunión para presentación del subprograma con el gerente y subgerente del departamento.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor	04/11/2021	04/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q 50.00	Q.300.00
2	Realizar convocatoria para discusión y aprobación de la propuesta con el gerente, subgerente y Gerencia de Recursos Humanos.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente de Departamento de Banca de Consumo	05/11/2021	05/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q 50.00	Q.300.00
3	Presentar presupuesto propuesto para la realización de taller de cuerdas y solicitar aprobación a la Gerencia del departamento y Gerencia de Recursos Humanos.	Presentar presupuesto en un 100% en un día.	Sub gerente de Departamento de Banca de Consumo	05/11/2021	05/11/2021	Taller de cuerdas Q8,800.00	Q. 8,800.00
4	Realizar convocatoria para informar a jefes y colaboradores sobre el subprograma de taller de cuerdas.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente de Departamento de Banca de Consumo	12/11/2021	12/11/2021	Refrigerio Q. 300.00 Equipo audiovisual Q. 250.00	Q. 550.00

5	Enviar boletín diseñado para comunicar e invitar a la participación del subprograma de taller cuerdas.	Enviar boletín al 100% de los colaboradores en un día.	Sub gerente de Departamento de Banca de Consumo	15/11/2021	15/11/2021	El envío del boletín será de forma digital el costo del recurso humano será definido por la empresa.	Q.00.00
6	Implementación del subprograma y participación de los colaboradores en el taller de cuerdas bajas.	Implementar el subprograma en un 100% en un día.	Subgerente y jefes de Departamento de Banca de consumo	19/01/2022	19/01/2022	Refrigerio Q.1,000.00 Transporte Q 1,000.00	Q.2000.00
7	Evaluar lo realizado del subprograma de taller de cuerdas bajas.	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma cada mes.	Sub gerente de Departamento de Banca de Consumo	05/12/2021	05/02/2022	Papelería y Útiles Q 50.00 x 3 = Q 150.00	Q.150.00
<b>TOTAL: doce mil ciento cincuenta</b>							<b>Q.12,150.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

### **3.4.3. Programa de círculos de calidad**

Al analizar las dimensiones de las características de los procesos de control y toma de decisiones se determinó que existen percepciones negativas por parte de los colaboradores específicamente no se sienten cómodos con la forma en la que se realiza la supervisión, el control y el empoderamiento. Al revisar los resultados obtenidos se determinó que el control no es aplicado únicamente por el jefe inmediato a cada empleado y que no existe un proceso formal para la supervisión, adicional los colaboradores indican que hay un deterioro en el empoderamiento para la aplicación de nuevas técnicas y mejora de procesos.

Por tal motivo se propone un programa de círculos de calidad en el que se realicen propuestas para mejorar los aspectos que son percibidos de forma negativa en el departamento de control de calidad.

#### **Alcance**

El programa de control de calidad será implementado en el departamento de Banca de Consumo y abarca a los treinta colaboradores que lo integran y los jefes de cada área.

#### **Meta**

Aumentar a un 95% la percepción de los colaboradores con respecto a la dimensión de los procesos de control y toma de decisiones durante un periodo de ocho meses.

#### **Metodología**

Para aplicar los círculos de calidad en primer lugar se debe tener la aprobación de la Subgerencia de Banca de Consumo, tendrán que estar convencidos que los círculos de calidad van a producir un impacto en el ambiente de trabajo de la organización y en las percepciones negativas sobre el clima organizacional.

El siguiente paso es la formación de equipos de trabajo que se encargarán de identificar problemas en el departamento, analizarán y buscarán soluciones, inicialmente su

enfoque será en los procesos de control y la toma de decisiones, posterior a ello buscaran soluciones para otros problemas que apoyen a obtener un clima organizacional positivo dentro del departamento.

La participación de las personas que conforman los círculos de calidad será voluntaria y para aplicar la metodología de la mejor forma debe existir trabajar en equipo, respeto a los compañeros, grupos reducidos, reuniones cortas y respetar el horario.

Los equipos se conformarán para cada una de las tres áreas que integran el departamento de Banca de Consumo y se reunirán de forma mensual, estará integrado por cinco colaboradores y el jefe de cada área, estos serán los responsables de realizar las actividades y tendrán bajo su cargo la potestad de elegir el problema y sobre qué se trabajará. La forma de operación de los círculos de calidad se realizará a partir de dos etapas:

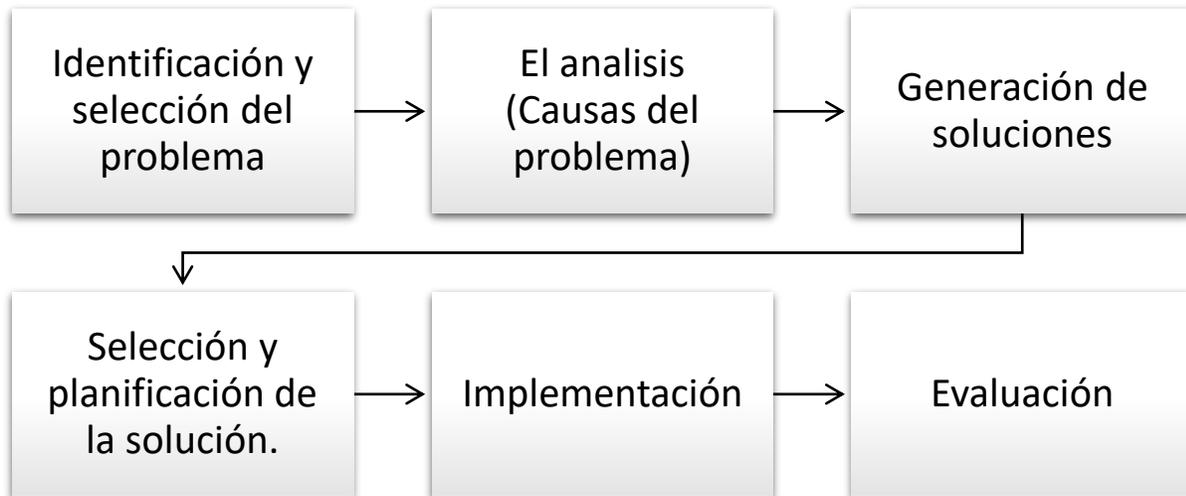
- **Primera etapa:** los colaboradores identificarán los problemas, analizarán y buscarán soluciones que serán presentadas a la Sub gerencia del Departamento de Banca de Consumo, la propuesta deberá ser documentada y presentada.
- **Segunda etapa:** la Sub gerencia del Departamento de Banca de Consumo escuchará las propuestas, será evaluada y definirán su viabilidad, si es aprobada la propuesta se realizará un plan de acción para su implementación. Para la implementación de los círculos de calidad se propone el siguiente proceso:

## Esquema 05

*Procesos para la aplicación de los círculos de calidad*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*



Fuente: elaboración propia

Al aplicar este proceso se tendrá claridad de todas las etapas que se realizarán en los círculos de calidad, se iniciará por la identificación y selección del problema en esta etapa se debe dejar constancia de los problemas detectados, la descripción de los mismos y la identificación de donde se está presentado. En la etapa de análisis se deben identificar las causas y las posibles acciones para eliminar o disminuir las causas. En la generación de soluciones se deben describir las alternativas de solución y seleccionar la mejor. En la selección y planificación de la solución se deberá realizar un plan de desarrollo de la propuesta que indique el presupuesto y los recursos utilizados. En la implementación se ejecuta el plan de acción propuesto si fue aprobado por la Sub gerencia, en esta etapa se deberá comunicar a las personas lo que se va hacer y se llevaran registros de los recursos utilizados y para finalizar la evaluación se encargará de verificar y comparar la efectividad de las acciones que se han desarrollado y se confirmará si la meta propuesta fue alcanzada.

Para dejar constancia de cada reunión se deberá elaborar un documento que contenga los elementos necesarios para realizar el seguimiento de los compromisos y decisiones tomadas en dicha reunión.

#### **Figura 04**

*Documento de seguimiento y compromisos de círculos de calidad*

*Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

<b>Reunión No.</b> _____
<b>Grupo</b> _____
<b>Fecha:</b> _____
<b>Actividades del día:</b> Lectura del acta anterior y de los compromisos anteriores
<b>Temas a tratar:</b> _____
<b>Varios:</b> _____
<b>Desarrollo:</b> (Temas que se discutieron, alternativas presentadas, soluciones acordadas)
<b>Compromisos:</b> (tareas asignadas y aceptadas, fechas límites, acciones de seguimiento)
<b>Fecha proxima reunión:</b> _____

Fuente: elaboración propia.

**Plan de acción del programa de círculos de calidad en el departamento de Banca de Consumo de una empresa privada del sector financiero.**

<b>Nombre del plan: Programa de Círculos de Calidad</b>							
<b>Departamento: Banca de Consumo</b>							
<b>Objetivo del plan: Determinar las actividades para implementar el programa de círculos de calidad en un 100% al corto y mediano plazo.</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Realizar reunión para presentación del programa de círculos de calidad, al Gerente y subgerente del Departamento de Banca de Consumo.	Realizar reunión al 100% en un día.	Asesor	04/11/2021	04/11/2021	Equipo audiovisual Q 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q.300.00
2	Realizar convocatoria para discusión y aprobación de la propuesta con el gerente y subgerente.	Realizar convocatoria al 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	05/11/2021	05/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q.300.00
3	Capacitar al 100% de los mandos medios del departamento sobre la metodología de círculos de calidad.	Capacitar al 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	03/12/2021	03/12/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q. 300.00
4	Capacitar al 100% de los colaboradores administrativos y operativos sobre la metodología de círculos de calidad.	Capacitar al 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	06/12/2021	06/12/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q. 300.00
5	Enviar boletín diseñado para comunicar e invitar a formar parte del programa de círculos de calidad.	Enviar boletín al 100% de los colaboradores en un día.	Sub gerente del Departamento	07/12/2021	07/12/2021	El envío del boletín será de forma digital el costo del recurso	Q. 00.00

			de Banca de Consumo.			humano será definido por la empresa.	
6	Implementación del 100% del programa de círculos de calidad, mediante la convocatoria de la primera reunión de equipos.	Implementación del 100% del programa de forma mensual	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	07/01/2022	07/01/2022	Papelería y Útiles Q. 50.00 x 8 = Q 400.00	Q. 400.00
7	Evaluar lo realizado del programa de círculos de calidad.	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma cada mes.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo.	03/01/2022	07/02/2022	Papelería y Útiles Q. 50.00 x 8 = Q 400.00	Q. 400.00
<b>TOTAL:</b> dos mil exactos							<b>Q. 2,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

#### **3.4.4. Programa de capacitación de políticas crediticias**

Al analizar los datos obtenidos para la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento se determinó que los colaboradores perciben que en el departamento no le brindan importancia a la capacitación de los trabajadores y que no se dirigen recursos para el adiestramiento y capacitación.

Para generar una percepción positiva con respecto a esta variable, se propone un programa de capacitación de políticas crediticias, esto permitirá a los colaboradores que estén actualizados para realizar una adecuada evaluación de solicitudes de créditos en el departamento de Banca de Consumo.

##### **Alcance**

El programa de capacitación de políticas crediticias será implementado en el departamento de Banca de Consumo y abarca a los treinta colaboradores que lo integran y los jefes de cada área.

##### **Meta**

Aumentar a un 95% la percepción de los colaboradores con respecto a la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en el departamento de Banca de Consumo a través de la implementación del programa de capacitación de políticas crediticias en un periodo de ocho meses.

##### **Metodología**

Para el departamento de consumo uno de los principales insumos en los que se fundamentan sus operaciones son las políticas crediticias generadas por el área de Riesgos, estas políticas se actualizan y muchas veces no son comunicadas adecuadamente a los colaboradores, esto influye en la evaluación de solicitudes de créditos debido a que surge el criterio del colaborador e impide que se realice un análisis objetivo.

Para la implementación de las capacitaciones se programará una reunión con la Gerencia de Riesgos para presentar el programa, en esta reunión se discutirá de las capacidades disponibles y las fechas tentativas para implementar los módulos.

Que los colaboradores conozcan y estén actualizados de las políticas crediticias internas es de gran importancia, por eso es imprescindible que se realicen capacitaciones sobre esta temática. Las capacitaciones deben ser realizadas por colaboradores del área de Riesgos y deben ser impartidas a todos los colaboradores del departamento incluyendo a los jefes de cada área.

La difusión de la capacitación será realizada mediante convocatorias enviadas por el correo electrónico interno y deberá contener nombre del módulo, fecha, horario y descripción de la actividad. La difusión se deberá realizar con suficiente anticipación, una semana antes, a fin de asegurar la participación de los colaboradores. Para garantizar la asistencia de los colaboradores se enviará un formulario electrónico el cual deberá ser llenado el día que reciban la capacitación, el formulario solicitará código de empleado, nombre, puesto y área a la que pertenecen.

La capacitación se realizará de manera virtual por medio de la plataforma interna de la institución (Microsoft Teams) y consistirá en difundir las actualizaciones realizadas al Manual de Políticas de Créditos, adicional se deberá exponer casos prácticos de las situaciones que se presentan para ejemplificar de mejor forma como debe aplicarse una política, existirá un espacio para que los colaboradores presenten sus dudas y situaciones que regularmente se encuentran al momento de realizar la evaluación de una solicitud.

La capacitación de políticas será dividida en módulos de acuerdo a cada producto que es evaluado en el departamento y cada inducción tendrá una duración de dos horas, adicional se realizará una evaluación que determine la comprensión de los temas expuestos, la convocatoria se realizará en periodos de baja carga laboral y se disminuirá

la meta diaria a realizar para cada colaborador de acuerdo al tiempo requerido para la capacitación, se planifica que estas capacitaciones sean realizadas cada cuatro meses.

La capacitación cuatrimestral de políticas crediticias se dividirá en tres módulos quedando de la siguiente forma:

## Esquema 06

### *Módulos de capacitación de políticas crediticias*

#### *Banca de consumo de una empresa privada del sector financiero*

*Año 2020*

<b>Modulo 1</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitación de políticas de tarjeta de crédito</b></li><li>• Actualización de políticas</li><li>• Casos prácticos</li><li>• Espacio de preguntas</li><li>• Evaluación de comprensión</li></ul>
<b>Modulo 2</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitación de políticas de créditos de consumo</b></li><li>• Actualización de políticas</li><li>• Casos prácticos</li><li>• Espacio de preguntas</li><li>• Evaluación de comprensión</li></ul>
<b>Modulo 3</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitación de políticas de créditos de no consumo (hipotecarios, prendarios, fiduciarios)</b></li><li>• Actualización de políticas</li><li>• Casos prácticos</li><li>• Espacio de preguntas</li><li>• Evaluación de comprensión</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

- **Actualización de políticas:** se refiere a comunicar los cambios realizados al manual de políticas crediticias y la forma correcta de interpretar y aplicar las modificaciones en la evaluación de solicitudes.
- **Casos prácticos:** se refiere a la exposición de casos prácticos relacionados con las políticas crediticias, estos casos serán elegidos con base a los reprocesos más comunes que se presentan en el análisis de solicitudes.

- **Espacio de preguntas:** se brindará un tiempo para que los colaboradores realicen preguntas sobre los temas expuestos o alguna otra duda que se les genere sobre la aplicación de las políticas crediticias descritas en el manual.
- **Evaluación de comprensión:** se realizará una evaluación para determinar la comprensión del tema expuesto a cada colaborador.

La evaluación de comprensión de los temas será realizada por la Gerencia de Riesgos y medirá el nivel de entendimiento que los colaboradores obtuvieron de los temas expuestos en el módulo.

Los módulos establecidos están conformados por los principales productos que son atendidos en el departamento de Banca de Consumo, es importante que los colaboradores interpreten de forma homogénea las políticas establecidas en el manual, con ello se disminuirán los diferentes criterios y se aplicará una evaluación objetiva, además se disminuirán los reprocesos y brindará una mejor calidad en el análisis de solicitudes.

**Plan de acción del programa de capacitación de políticas crediticias en el departamento de Banca de Consumo de una empresa privada del sector financiero.**

<b>Nombre del plan: Programa de Capacitación de políticas crediticias</b>							
<b>Departamento: Banca de Consumo</b>							
<b>Objetivo del plan: Definir las actividades para implementar el programa de capacitación de políticas crediticias en un 100% al corto y mediano plazo.</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Realizar reunión para presentación del programa de capacitación de políticas crediticias, al Gerente y subgerente del Departamento de Banca de Consumo.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Asesor	04/11/2021	04/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q 300.00
2	Realizar convocatoria para discusión y aprobación de la propuesta con el gerente y subgerente.	Realizar convocatoria en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	05/11/2021	05/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q 300.00
3	Realizar reunión con la Gerencia de Riesgos para presentar el programa de capacitación de políticas crediticias y planificar las fechas en las que se implementaran las capacitaciones.	Realizar reunión en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	12/11/2021	12/11/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Papelería y Útiles Q. 50.00	Q 300.00
4	Capacitar al 100% de los colaboradores de Banca de Consumo sobre políticas de Tarjeta de crédito.	Realizar capacitación en un 100% en un día.	Gerencia de Riesgos	15/12/2021	15/01/2022	Módulo digital Q. 300.00 x 2 = Q 600.00	Q. 600.00

5	Capacitar al 100% de los colaboradores de Banca de Consumo sobre políticas de Crédito Fácil.	Realizar capacitación en un 100% en un día.	Gerencia de Riesgos	15/12/2021	15/01/2022	Módulo digital Q. 300.00 x 2 = Q 600.00	Q. 600.00
6	Capacitar al 100% de los colaboradores de Banca de Consumo sobre políticas de Productos de No consumo.	Realizar capacitación en un 100% en un día.	Gerencia de Riesgos	15/12/2021	15/01/2022	Módulo digital Q. 300.00 x 2 = Q 600.00	Q. 600.00
7	Evaluar lo realizado del programa de capacitación de políticas crediticias.	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma cada tres meses.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	12/02/2022	12/08/2022	Papelería y Útiles Q. 50.00 x 3 = Q 150.00	Q. 150.00
<b>TOTAL:</b> dos mil ochocientos cincuenta							<b>Q. 2,850.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

### **3.4.5. Monitoreo y evaluación del plan de mejora**

Con la intención que el plan de mejora propuesto sea exitoso y que se cumpla con el objetivo de Implementar en un cien por ciento la propuesta para incrementar el índice de clima organizacional del departamento en un treinta y un por ciento, es de suma importancia realizar un monitoreo y evaluación al cumplimiento de las actividades de los programas planteados.

#### **Monitoreo**

Para verificar la ejecución del plan de mejora el Sub gerente del departamento de Banca de Consumo llevará un registro de implementación de los programas durante un año que se tiene planificada la propuesta. Al finalizar el desarrollo del programa o subprograma el Sub gerente y los responsables definidos conformarán una mesa de trabajo en donde se evaluará indicadores relacionados al cumplimiento, aceptación, calidad y presupuesto de las actividades realizadas según la frecuencia de ejecución.

Para realizar el control el Sub gerente utilizará un formato en archivo de Excel (ver figura 05), que contiene los indicadores, programas o subprogramas y frecuencia, además de una sección de observaciones para colocar opiniones, quejas y reclamos presentados por el personal administrativo y cómo estos fueron manejados por los responsables. Con el monitoreo se podrá brindar transparencia a la implementación de la propuesta además de observar los avances logrados y animar a todos los niveles del departamento en cuanto a cambios que se estén dando en el clima organizacional.

#### **Evaluación**

Al transcurrir un año de implementación del plan de mejora se deberá evaluar y aplicar nuevamente la encuesta de clima organizacional que permitirá determinar la eficiencia de las actividades propuestas y comprobar si el índice de clima organizacional aumentó lo esperado. El responsable del diagnóstico será la Gerencia de Recursos Humanos.



### **3.4.6. Plan de acción para implementar la propuesta**

El plan de acción es el instrumento de planeación que guiará la implementación de la propuesta del plan de mejora del clima organizacional para el departamento de Banca de Consumo de la Institución Financiera.

Para la elaboración del plan de acción es importante resaltar los siguientes aspectos:

- El Sub Gerente del departamento será el encargado de validar el plan de acción para presentar la propuesta a la Gerencia del departamento de Banca de Consumo.
- Las actividades que se establezcan deberán tener meta y responsable asignados.
- Se debe establecer fecha de inicio y finalización de cada actividad.
- Se debe determinar el costo de las actividades para establecer el presupuesto de implementación del plan de mejora.

## Plan de acción para la implementación del plan de mejora en el departamento de Banca de Consumo

Nombre del plan: Implementación de la propuesta "PLAN DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE BANCA DE CONSUMO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR FINANCIERO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"							
Departamento: Banca de Consumo						Fecha: Agosto 2021	
Objetivo del plan: Definir las actividades para implementar la propuesta del plan de mejora en el departamento de Banca de Consumo en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentar el plan de mejora propuesto a la Gerencia de Créditos y Cobros y Sub gerencia del Departamento de Consumo.	Presentar el 100% de la propuesta en un día.	Asesor	04/10/2021	04/10/2021	Equipo audiovisual Q. 250.00 Informe final Q.100.00	Q. 350.00
2	Analizar y discutir la propuesta del plan de mejora.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	05/10/2021	05/10/2021	Material de apoyo Q. 50.00	Q. 50.00
3	Sociabilizar el plan de mejora	Implementar en un 100% el plan de sociabilización en los siguientes quince días.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	18/10/2021	29/10/2021	Costo de plan de acción de sociabilización Q. 1,160.00	Q. 1,160.00
4	Ejecutar el plan de mejora propuesto	Ejecutar el 100% del plan de mejora propuesto en dos años.	Sub gerente y Jefes del Departamento de Banca Consumo	08/11/2021	31/11/2023	Programa de Motivación Q. 18,114.00 Programa de Círculos de Calidad Q. 2,000.00 Programa de capacitación de políticas crediticias Q. 2,900.00	Q 23,014.00

5	Presentación de resultados del plan de mejora a Gerencia del departamento.	Presentar los resultados del plan de mejora en un 100% en un día.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	05/12/2022	05/12/2022	Informe Q. 100.00	Q100.00
6	Evaluación de lo ejecutado de la propuesta.	Evaluar el 100% de los realizados de la propuesta cada seis meses.	Sub gerente del Departamento de Banca de Consumo	18/04/2022	12/08/2022	Informe Q. 100.00	Q100.00
<b>TOTAL:</b> veinticuatro mil setecientos setenta y cuatro							<b>Q 24,774.00</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo, febrero 2020

## CONCLUSIONES

Según los resultados de la investigación se puede concluir con lo siguiente:

1. Se determinó que la falta de acciones acordes a un plan para mejorar y mantener un clima organizacional positivo influye en la existencia de percepciones negativas de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo en el departamento de banca de consumo de una empresa privada del sector financiero.
2. Se estableció que la inexistencia de una investigación que permita medir y obtener información necesaria para establecer un plan de mejora específico impide eliminar o minimizar el clima organizacional negativo en el departamento de banca de consumo de una empresa privada del sector financiero.
3. Se evidenció mediante la investigación que las percepciones negativas de los colaboradores se enfocaban en mayor parte a la motivación y trabajo en equipo lo que provoca un clima organizacional poco favorable en el departamento de banca de consumo de una empresa privada del sector financiero.
4. La falta de capacitaciones con respecto a políticas crediticias provoca inseguridad en los colaboradores siendo este tema el más importante con respecto a las operaciones que se realizan en el departamento de banca de consumo.

## RECOMENDACIONES

Según lo concluido se recomienda lo siguiente:

1. La Gerencia de Créditos y Cobros y la Sub gerencia de Banca de Consumo deberán implementar el plan de mejora propuesto con el objetivo de mantener un clima organizacional positivo mediante la disminución de las percepciones negativas que tienen los colaboradores sobre las variables establecidas en la investigación.
2. La Gerencia de Recursos Humanos tendrá que realizar una investigación específica para la Sub gerencia de Banca de Consumo de forma anual que permita medir y obtener información valiosa para establecer un plan de mejora específico para eliminar o minimizar las percepciones negativas de los colaboradores.
3. Que la Gerencia de Recursos Humanos realice una evaluación posterior a la implementación del programa de motivación y trabajo en equipo con la finalidad de medir el impacto que tiene la propuesta, las variables de motivación y trabajo en equipo fueron las más afectadas en la investigación por tal motivo es de importancia que se genere un cambio positivo con la implementación del primer programa.
4. Es necesario que la Gerencia de Créditos y Cobros y la Sub gerencia de Banca de Consumo velen por dar importancia a las capacitaciones del personal con respecto al tema de políticas crediticias, esto ayudará a que los colaboradores estén actualizados y realicen evaluaciones con calidad y eficiencia.

## REFERENCIAS

1. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
2. Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (Primera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
3. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México D.F.: McGraw Hill.
4. Hitt, M., Steward, B. J., & W. Porter, L. (2006). *Administración* (novena ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
5. Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México, México: Pearson Educación.
6. Koontz, H., & Heinz, W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (duodécima ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
7. López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla* (primera ed.). Barcelona, España: Libros de Cabezera SL.
8. Martínez Guillén, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid, España: Díaz Santos S.A.
9. Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional: Documento Técnico* (Segunda ed.). Lima, Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
10. Montoro Sánchez, M. A., Martín de Castro, G., & Díez Vial, I. (2014). *Economía de la Empresa* (primera ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
11. Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
12. Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). México D.F.: McGraw Hill Educación.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México, México: Pearson.
14. Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional* (Quinta ed.). México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

## E-grafía

- 15 Asencio Lopez, L. (17 de Julio de 2019). *Universidad Autonoma de Barcelona*.  
Obtenido de UAB:  
<https://eco.uab.cat/ue/trabajos%20premi/tfg%2015%2025%20Asencio.pdf>
- 16 Donneys Gonzalez, F. (17 de Julio de 2019). *Cursoco*. Obtenido de Cursoco:  
<https://cursoco.weebly.com/actitudes-hacia-el-trabajo.html>
- 17 Ministerio de Economía. (11 de 06 de 2021). *Acuerdo gubernativo número 211-2015*. Obtenido de Mineco: [http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/ag\\_211-2015.pdf](http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/ag_211-2015.pdf)
- 18 Pepsic. (14 de Julio de 2019). *Periódicos Electrónicos en Psicología*. Obtenido de Periódicos Electrónicos en Psicología:  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- 19 Reyes Salazar, V. (14 de Julio de 2019). *RevistasUm*. Obtenido de RevistasUm:  
<http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/filodepalabra/article/download/1445/1520/>
- 20 Sandoval Caraveo, M. d. (17 de Julio de 2019). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/hdpta/08-ensayo-dimensiones>
- 21 Universidad de Esan. (15 de Julio de 2019). *Esan*. Obtenido de Esan:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>