

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Evaluación del clima laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A.
(Tesis de Licenciatura)

María Elizabeth Garcia Muy

Guatemala, julio 2016

Evaluación del clima laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A.

(Tesis de Licenciatura)

María Elizabeth Garcia Muy

Lic. Hans Cristian Vides Nájera (**Asesor**)

M.A. Lisbeth Cifuentes Santizo (**Revisora**)

Guatemala, julio 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo
Coordinador



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.ADM.B01-PS.003.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 30 DE MARZO DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Hans Vides
Revisora: Licenciada Lisbeth Xiomara Cifuentes Santizo
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Evaluación del clima laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A."

Presentada por: María Elizabeth Garcia Muy

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 07 de noviembre 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciaturas en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la tesis titulada **Evaluación del Clima Laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A.** realizada por **María Elizabeth Garcia Muy**, carné No. 201502683 estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser entregado el dictamen de aprobado con el tema desarrollado.

Al ofrecerse para cualquier adicional, me suscribo de ustedes.

Lic. Hans Vides
Tutor

11

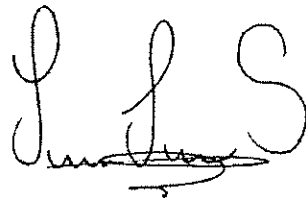
Guatemala, 7 de enero de 2016.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de la revisión de la Tesis con el tema **Evaluación del Clima Laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A.** Presentado por la estudiante **María Elizabeth Garcia Muy**, previo a optar al grado Académico de **Licenciada en Administración de Empresas**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. X. S.', with a horizontal line underneath it.

M.A. Lisbeth Xiomara Cifuentes Santizo
Revisora

Nota: para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Estructura organizacional	3
1.2 Organigrama	4
1.3 Planteamiento del problema	5
1.4 Pregunta de investigación	6
1.5 Justificación del problema	6
1.6 Objetivos de la investigación	7
1.7 Objetivo general	7
1.8 Objetivos específicos	7
1.9 Alcances y límites de la investigación	7
1.10 Alcances de la investigación	7
1.11 Límites de la investigación	7
Capítulo 2	8
Marco Teórico	8
2.1 Clima laboral	8
Capítulo 3	19
Marco Metodológico	19
3.1 Tipo de investigación	19
3.2 Sujetos de investigación	19
3.3 Diseño de la investigación	22
Capítulo 4	23
Resultado de la investigación	23
Capítulo 5	63
Propuesta laboral	63

Conclusión	71
Recomendaciones	73
Referencias	75
Anexos	76

Lista de gráficas

Gráfica no. 1 Edades de las personas encuestadas	23
Gráfica no. 2 Sexo de las personas encuestadas	24
Gráfica no. 3 ¿Considera que la infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?	25
Gráfica no. 4. ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable?	26
Gráfica no. 5 ¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo?	27
Gráfica no. 6 ¿Qué percepción tiene del ambiente laboral en su área de trabajo?	28
Gráfica no. 7 Las condiciones de trabajo de su área propician alta productividad	29
Gráfica no. 8 ¿Se siente cómodo con la imagen que tiene la institución ante la sociedad?	30
Gráfica no. 9 ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de trabajo?	31
Gráfica no. 10 ¿Considera que existe trabajo en equipo con sus compañeros de área?	32
Gráfica no. 11 ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	33
Gráfica no. 12 ¿Existen conflictos laborales con sus compañeros de trabajo?	34
Gráfica no. 13 ¿Considera que en su equipo de trabajo existen líderes?	35
Gráfica no. 14 ¿Cree que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	36
Gráfica no. 15 ¿Realizan actividades de convivencia con las demás áreas de trabajo?	37
Gráfica no. 16 ¿Cómo considera usted la relación laboral con su jefe?	38
Gráfica no. 17 ¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?	39
Gráfica no. 18 ¿Considera que una buena relación con su jefe beneficiara la calidad de trabajo?	40
Gráfica no. 19 ¿Recibe de su jefe la información que necesita para realizar su trabajo?	41
Gráfica no. 20 ¿Su supervisor es efectivo como entrenador?	42
Gráfica no. 21 ¿Se considera una persona proactiva e innovadora?	43
Gráfica no. 22 ¿La institución le ofrece beneficios que contribuyen a la motivación personal?	44
Gráfica 23 ¿Tiene oportunidad de seguir creciendo profesionalmente dentro de la institución?	45
Gráfica no. 24 ¿Su trabajo le permite desarrollarse personalmente?	46
Gráfica no. 25 ¿Se siente motivado por formar parte del grupo en su área de trabajo?	47
Gráfica no. 26 ¿Es usted una persona que respeta a sus superiores?	48

Gráfica no. 27 ¿Se considera una persona tolerante, que acepta sus errores con facilidad?	49
Gráfica no. 28 ¿Cuándo termina su jornada laboral, sale sintiéndose satisfecho de lo que ha realizado	50
Gráfica no. 29 ¿Qué grado de estabilidad laboral considera que tiene la institución? (en donde 1 es estable y 5 inestable)	51
Gráfica no. 30 ¿Se siente motivado y satisfecho con el trabajo que realiza?	52
Gráfica no. 31 ¿Cómo considera el nivel de preparación del personal de royal bank de guatemala?	53
Gráfica no. 32 ¿Cómo considera el nivel de satisfacción que tiene usted con la institución?	54
Gráfica no. 33 ¿La administración motiva a los empleados a ser innovadores y creativos?	55
Gráfica no. 34 ¿Ha recibido por lo menos una capacitación al año?	56
Gráfica no. 35 ¿Considera que las capacitaciones son importantes?	57
Gráfica no. 36 ¿Qué satisfacción le genera la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?	58
Gráfica no. 37 ¿Considera que su nivel salarial le permite cubrir su presupuesto familiar?	59
Gráfica no. 38 ¿Recomendaría a royal bank de guatemala, s.a., como una opción de trabajo y superación?	60

Resumen

El clima laboral es uno de los factores que han demostrado hacer una importante diferencia en cuanto al desempeño positivo de una empresa. Hoy en día las empresas buscan un continuo mejoramiento en su ambiente para así elevar el desempeño y productividad.

Por este motivo se planteó este trabajo de investigación, con el que por medio de un cuestionario se recolectaron y evaluaron datos sobre los diversos factores o dimensiones del clima laboral en la institución, esto con el fin de dar soluciones las cuales mejoraran e incrementaran el rendimiento de los trabajadores, el ambiente laboral así como la productividad y rentabilidad de la empresa.

El cuestionario, el cual se dividió en 5 aspectos específicos como lo son: las condiciones de trabajo, el ambiente social y las relaciones interpersonales que existen en la institución desarrollo personal, relación con la autoridad y de la relación con la institución, con un total de 36 preguntas. Se pasó el cuestionario a 319 personas de Royal Bank de Guatemala. Los resultados fueron tabulados y analizadas las respuestas de preguntas claves en cada aspecto del cuestionario.

Con relación a las condiciones de trabajo, los resultados de la presente investigación indicaron que según la percepción de los trabajadores, la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar el trabajo, pero hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un agradable ambiente de trabajo. Los resultados también revelan que hay deficiencia en la comunicación entre los compañeros de trabajo. Además un grupo de trabajadores se sienten infravalorados con relación a la remuneración que reciben.

En base a los resultados, se recomienda a la empresa establecer programas para evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a ciertos criterios como habilidades, comportamiento, metas y resultados (cantidad y calidad de trabajo), dándoles seguimiento y proporcionando la retroalimentación a cada uno de los colaboradores de sus fortalezas y debilidades en los diferentes puntos evaluados.

También establecer programas de reconocimiento, algo que la empresa actualmente no tiene, en el que se premia al empleado o equipo de trabajo que proporcione contribuciones extraordinarias a la empresa, ya que actividades como esta incrementan la motivación de los colaboradores dentro de la institución.

Al igual, la institución debe encargarse de la capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas. De la misma forma, se recomienda a la empresa establecer incentivos monetarios y no monetarios así como desarrollar actividades que coadyuven al mantenimiento del buen clima laboral.

Introducción

Para las empresas resulta importante conocer y medir el clima laboral, por motivo de que puede impactar significativamente en la productividad laboral e impactar en la rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos: En el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, sustentado con los antecedentes, justificación, objetivos y los Alcances del mismo.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, el cual para su desarrollo, se revisó ampliamente la biografía, a fin de dar a conocer los antecedentes y las teorías que fundamentan el tema principal.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada y en base a este, se realizó el instrumento y se obtuvieron los resultados, todo esto, detallado en gráficas de resultados.

El cuarto capítulo los resultados de la investigación, muestreo y presentación de resultados.

El quinto capítulo contiene la propuesta de solución a la problemática. También se agregan las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

El objetivo del presente trabajo fue realizar una evaluación del clima laboral con énfasis en las áreas correspondientes, con el objeto de identificar las deficiencias internas en las diferentes áreas, determinar los procedimientos de clima laboral actuales, identificando las debilidades de los mismos, concluyendo en una propuesta de estrategia de clima laboral interna, la cual permita mejorar los procesos y prácticas actuales de comunicación en la institución, con lo cual se pueda crear un mejor ambiente con todo el personal.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

Una de las entidades bancarias de Guatemala denominada Royal Bank de Guatemala, S.A. comenzó sus operaciones en septiembre de 1974 con servicios de banca corporativa a través de una oficina de representación Royal Bank de Guatemala, N.A. En 1990 obtuvo autorización para registrar una sucursal, constituyéndose en una institución local.

La financiera denominada Avall Card opero en 1994 y luego en julio de 1995 se asociaron con los Paiz y paso a llamarse Acceso, S.A. de los cuales le dieron vida a la tarjeta de crédito Paiz Visa y los credisencillos y hubo colocación de agencias en todas las tiendas paiz, a los 8 años llega IBC a absorberlos.

A partir de 2007 Royal Bank de Guatemala, S.A. decidió ampliar su presencia en la región centroamericana. Desde el año 2008 opera primordialmente a través de Royal Bank de Guatemala, S.A. que cuenta con servicios de banca corporativa, comercial y de consumo.

Royal Bank de Guatemala, S.A. ofrece a personas, corporaciones, gobiernos e instituciones, productos y servicios financieros, incluyendo servicios bancarios y de crédito al consumidor, servicios bancarios corporativos y de inversión, así como asesoría estratégica de banca corporativa para diferentes compañías guatemaltecas y multinacionales en sectores diversos.

La estrategia en Guatemala es enfocarse en lo que es el negocio medular, la banca corporativa y la banca de consumo, donde se busca brindar un servicio personalizado y un valor diferenciado en servicios y productos financieros como lo son las tarjetas de crédito, préstamos personales, cuentas para personas jurídicas e individuales y todo tipo de servicios financieros.

El compromiso de los colaboradores de Royal Bank de Guatemala, S.A. es actuar bajo los cuatro valores corporativos. Objetivo común, liderazgo, responsabilidad financiera e ingenio para dar valor al futuro y brindar a los clientes un servicio de excelencia.

Royal Bank de Guatemala, S.A., es el líder en banca corporativa y de inversión, uno de los mayores emisores de tarjetas de crédito y busca ser la opción número uno para clientes de la banca de consumo, comercial y corporativa. Con la fuerza de trabajo de más de 2000 colaboradores, Royal Bank de Guatemala, S.A., tiene alrededor de 200 mil clientes en las bancas corporativa, comercial y de consumo.

En 2013 Royal Bank de Guatemala, S.A., recibió la calificación AAA (gtm) otorgada por Fitch Ratings, la más alta de la banca local. Y en la actualidad Royal Bank de Guatemala, S.A. tiene a la venta sus acciones en toda Centroamérica y parte del caribe.

Misión

Royal Bank de Guatemala, S.A. trabaja incansablemente para prestar servicios financieros a personas, comunidades, instituciones y países. Con 200 años de experiencia enfrenta retos complejos, aprovecha oportunidades a nivel global y se esfuerza por obtener los mejores resultados para los clientes con soluciones financieras sencillas, creativas y responsables.

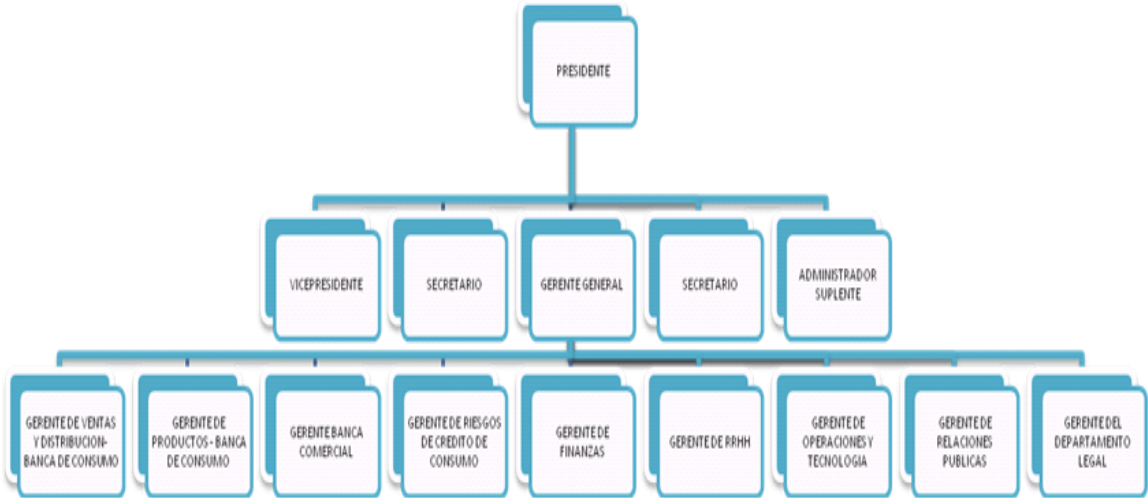
Para cumplir su misión, el grupo cuenta con cuatro principios clave:

- **Objetivo común:** Un solo equipo con un solo objetivo, servir a los clientes, a los accionistas y a las comunidades en donde opera.
- **Responsabilidad financiera:** Una conducta transparente, prudente y confiable.
- **Ingenio:** Trabajo direccionado a mejorar la vida de los clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de la información, de la red global y de los productos de nivel mundial.
- **Liderazgo:** Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y se exige excelencia, iniciativa y determinación.

1.1.1 Estructura organizacional

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Vocales
- Administradores Suplentes
- Gerente General
- Gerente de ventas y distribución - Banca de Consumo
- Gerente de productos - Banca de Consumo
- Gerente Banca Comercial
- Gerente de riesgos de crédito de consumo
- Gerente de finanzas
- Gerente de recursos humanos
- Gerente de operaciones y tecnología
- Gerente de relaciones públicas
- Gerente departamento legal

1.2 Organigrama



Fuente: Elaboracion propia

1.3 Planteamiento del Problema

En la institución Royal Bank de Guatemala, S.A., desde el año 1994 ha venido realizando muchos cambios en el cual se tuvo que unificar al personal y distribuir las plazas que habían sido duplicadas. El problema surgió principalmente por los últimos cambios que se han venido realizando, la cual genera desconfianza e incertidumbre del conocimiento de lo que sucederá con la institución y repercute en que los colaboradores no se concentren totalmente en sus labores o tareas asignadas y por ende tiende a afectar el ambiente laboral.

Este estudio se realizó con la finalidad de dar a conocer como se encuentra la institución en la actualidad, cual es el clima laboral en el que se desenvuelven los colaboradores, si derivado a los cambios realizados a la institución de alguna manera les a afectado a ellos como trabajadores, así como también poder conocer el grado de identidad que tienen los empleados hacia la institución para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones generadas por la misma.

Este estudio sin duda alguna servirá para encontrar aspectos clave que puedan ayudar a determinar el clima laboral de la institución, si bien, existe un buen clima laboral o que mejoras se pueden realizar, de manera que puedan ser útiles para la institución, y para que los colaboradores recobren la confianza y se sientan identificados y comprometidos con la institución.

Es de mucha importancia que la institución maneje un clima laboral sano y sin repercusiones para que no pueda existir incumplimiento de metas.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cómo influye el clima laboral en los trabajadores de Royal Bank de Guatemala, S.A., debido a los últimos cambios que se han realizado?

1.5 Justificación del Problema

La investigación fue enfocada en conocer el ambiente laboral que se maneja en la actualidad en Royal Bank de Guatemala, S.A., ya que debido a la gran cantidad de clientes que tiene la institución, es necesario tener bien definidos los aspectos positivos y negativos que se puedan manejar dentro de dicha institución.

Por lo que fue necesario evaluar el clima laboral, en el que se desenvuelven los colaboradores, debido a que el recurso humano, debe ser lo más valioso para la institución es necesario que las personas que laboran dentro de la institución se sientan bien para que puedan desempeñar sus labores con agrado y estén satisfechos de lo que realizan.

Este estudio fue realizado con el propósito de evaluar el clima laboral de Royal Bank de Guatemala, S.A., mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores y así poder dar un aporte que sea útil a la institución y para que los colaboradores se sientan en un ambiente de mayor confianza.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.7 Objetivo General

Realizar una evaluación del clima laboral en Royal Bank de Guatemala S.A., para apoyar un mejor desempeño de la misma.

1.8 Objetivos Específicos

- Determinar el clima laboral que existe en Royal Bank de Guatemala, S.A.
- Evaluar el nivel de satisfacción existente de los empleados de la institución.
- Identificar el grado de identidad que los empleados tienen con la institución.

1.9 Alcances y Límites de la Investigación

1.10 Alcances de la investigación

- La investigación se realizó en la institución Royal Bank de Guatemala, S.A.
- Se pasó el cuestionario únicamente a los trabajadores que laboran dentro de la institución.
- Se evaluó el clima laboral mediante la aplicación de un cuestionario de 36 preguntas enfocadas en determinar el que clima laboral en el que se desenvuelven los empleados de la institución.

1.11 Límites de la Investigación

- Esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de Royal Bank de Guatemala, S.A.
- Se incluyó solamente a los trabajadores de la institución.
- Únicamente se tomaron en cuenta los aspectos de clima laboral que estén relacionados con la misma.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Clima Laboral

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima laboral permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

De acuerdo con Davis (1981) el clima laboral puede definirse como el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Veamos el punto de vista de Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización.

Para Seisdodos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Otras definiciones del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer estos investigadores definen el clima organizacional como “... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer para ellos el clima son “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima laboral varía de una organización a otra.

Medición del clima organizacional

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981). Los autores Litwin y Stringer (citados por Davis, 1981), desarrollaron un modelo que cubre los 9 elementos que a continuación se enlistan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto

- Identidad

Likert (citado por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración. Éste cubre los siete elementos que se listan a continuación:

- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación
- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Ajustes de meta
- Control

La medición del clima organizacional es un esfuerzo por captar el ambiente, orden y patrón de una organización, lo cual implica que sus miembros emitan sus opiniones respecto a los diversos atributos y elementos de la propia organización. (Gibson et. al., 1987 en García y Guzmán, 2007).

A su vez, el propio Davis (1981), sugiere algunos elementos que pueden contribuir a generar un clima favorable, entre los que se destacan:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación vertical

- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

Características del Clima Laboral

(Rodríguez), distingue las siguientes características:

- 1) Dice referencia con la situación en que tiene lugar 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 esta.
- 5) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- 6) Es afectado por las diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

7) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

8) En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que 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.

Comportamiento humano en las Organizaciones

Conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca de los comportamientos humanos en las organizaciones. El comportamiento de las personas presenta algunas características:

1. El hombre es proactivo.
2. El hombre es social.
3. El hombre tiene necesidades diversas.
4. El hombre percibe y evalúa.
5. El hombre piensa y elige.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta.

Liderazgo y Clima Organizacional

En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima organizacional. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura, cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e

incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales.

Motivación

Los conceptos de motivación surgen a partir de la década de los 50, a partir de cuya época han habido numerosos esfuerzos por sistematizarlas. Actualmente estas teorías pueden clasificarse en Teorías de Contenido Motivacional y Teorías del Proceso Motivacional. (Palma, 2000)

Teorías de Contenido Motivacional

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

Alderfer: Crecimiento, Relacionales y Existenciales

Herzberg: Higiénicos y Motivacionales

McClelland: Logro, Afiliación y Poder

Teorías del Proceso Motivacional

Vroom: Expectativas

Festinger: Equidad

El clima laboral y la motivación

Son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas. Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto

viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Palma, 2000).

Cultura y Clima Organizacional

La íntima relación entre Cultura y Clima Organizacional se liga a aspectos psicológicos básicos. El análisis del clima laboral de acuerdo a Litwing debe explorar las siguientes dimensiones: Estructura, Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Calidez-Apoyo y Conflicto. (Palma, 2000).

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; dichos trabajos señalan lo siguiente:

- Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- El clima laboral se asocia a cambios o de rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente el diagnóstico del clima laboral y motivación propicia intervención a nivel del funcionamiento de las instituciones, en aspectos preventivos y correctivos en la organización y en el establecimiento de los parámetros para la optimización del servicio. (Palma, 2000).

Factores que influyen en el desempeño laboral.

Las instituciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. (Quintero, Africano, Faría, 2008)

Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo, “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro. (Davis y Newtrom, 1999)

Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Davis y Newtrom, 1999)

Trabajo en equipo

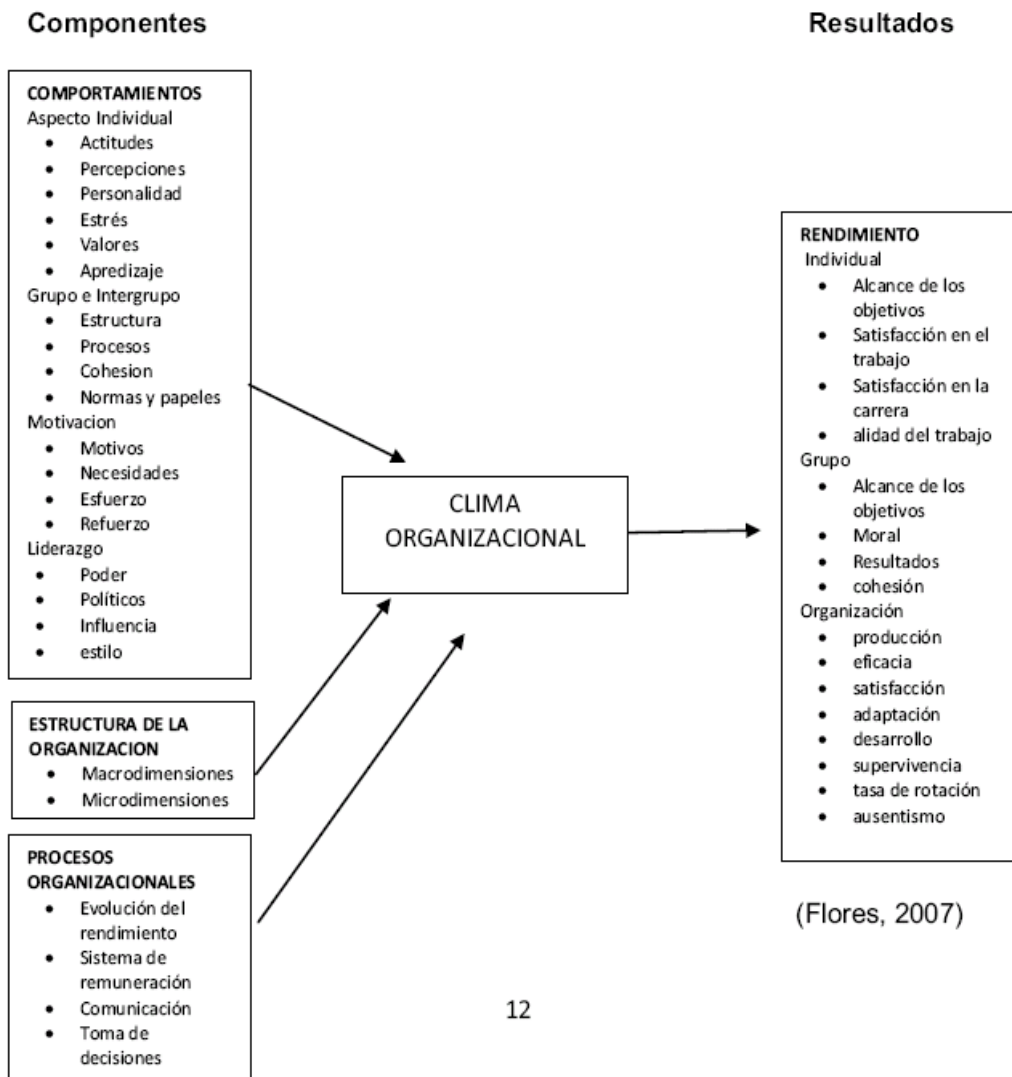
Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (Davis y Newstrom, 1999)

Componentes del clima organizacional.

Después de evaluar las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional se analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

En el siguiente cuadro se puede ver la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales.

Componentes del clima organizacional



(Flores, 2007)

Fuente: (Flores, 2007)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptiva porque se recolecto datos sobre los diversos aspectos del clima laboral de la institución, Royal Bank de Guatemala, S.A.

Según (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer) la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Se desarrolló con este tipo de investigación debido a que se describe cómo influye el clima laboral en los empleados de la institución, y como se encuentra actualmente.

3.2 Sujetos de Investigación

La investigación se realizó en Royal Bank de Guatemala S.A., partiendo desde el gerente general, supervisores, asesores, gestores, analistas, cobradores, etc. La muestra dio como resultado 319 personas a las cuales se les paso el cuestionario. Esta investigación se realizó únicamente con personas que trabajan dentro de la institución.

No. de Personas encuestadas	Áreas	Sujetos de investigación
70	Departamento De Ventas	Agentes de telemarketing Ejecutivos de Ventas Gestores Supervisor
67	Departamento. De Cobros	Cobradores Analistas Especialistas
115	Departamento De Operaciones	Analistas Auxiliares Receptores pagadores Encargados
67	Administración	Gerentes Auxiliares Subgerentes Asistentes Supervisores
319	TOTAL	

Fuente: Elaboración propia

○ **Instrumentos de recopilación de datos**

Para recabar la información se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario que fue dirigido al personal de la institución, y se obtuvo la información necesaria para identificar las principales causas de la problemática.

Cuestionario

Este instrumento de recolección de datos fue elaborado para evaluar el clima laboral de la institución, se elaboró un cuestionario con 36 preguntas el cual fue aplicado a los colaboradores de Royal Bank de Guatemala, S.A. en el que se determinó como es que se encuentra el ambiente laboral actualmente.

- **Población y muestra**

- **Población**

La población de Royal Bank de Guatemala, S.A. que labora durante el presente año es de 1850 trabajadores, divididos de la siguiente forma:

- Ventas 400
- Cobros 385
- Operaciones 675
- Administración 390

- **Muestra**

Para obtener la muestra se obtuvo por medio de una fórmula estadística

Para población finita

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{1850 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (1850 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 319$$

Para obtener la muestra se obtuvo por medio de una fórmula estadística de muestreo en la cual dio el resultado de 319 cuestionarios distribuidos así:

• Ventas	400	22%	70	Cuestionarios
• Cobros	385	21%	67	Cuestionarios
• Operaciones	675	36%	115	Cuestionarios
• Administración	390	21%	67	Cuestionarios

3.3 Diseño de la investigación

Se elaboró un cuestionario, el cual se dividió en 5 aspectos específicos con un total de 36 preguntas.

- Condiciones de trabajo
- Ambiente social y relaciones interpersonales que existen en la institución
- Relación con la Autoridad
- Desarrollo Personal
- Relación con la institución

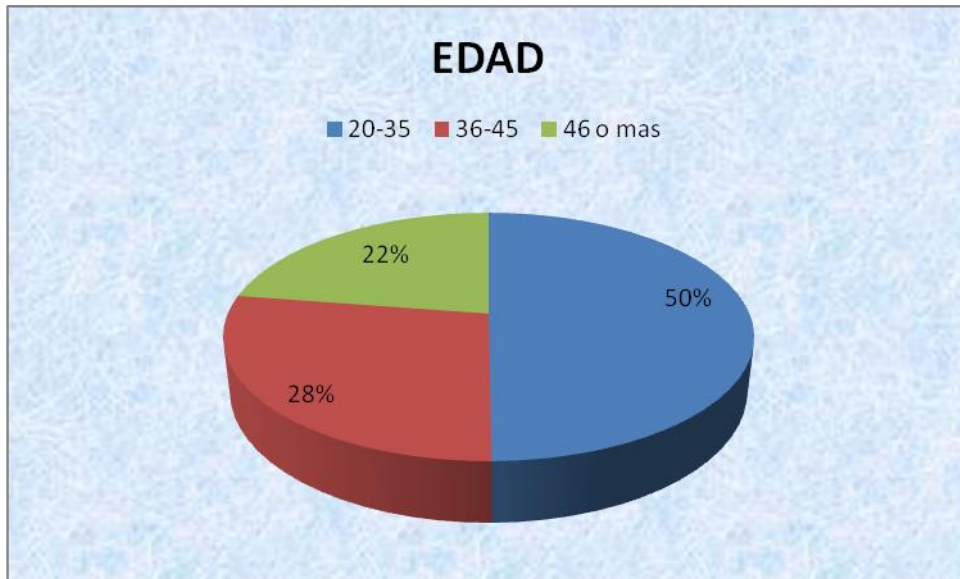
Capítulo 4

Resultado de la Investigación

Gráfica No. 1

Base: 319

Edades de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 50% de los encuestados están entre las edades de 20 a 35 años de edad, el 28% se observa que está entre las edades 36 a 45 años y el 22% tienen de 46 años a más.

Gráfica No. 2

Base: 319

Sexo de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

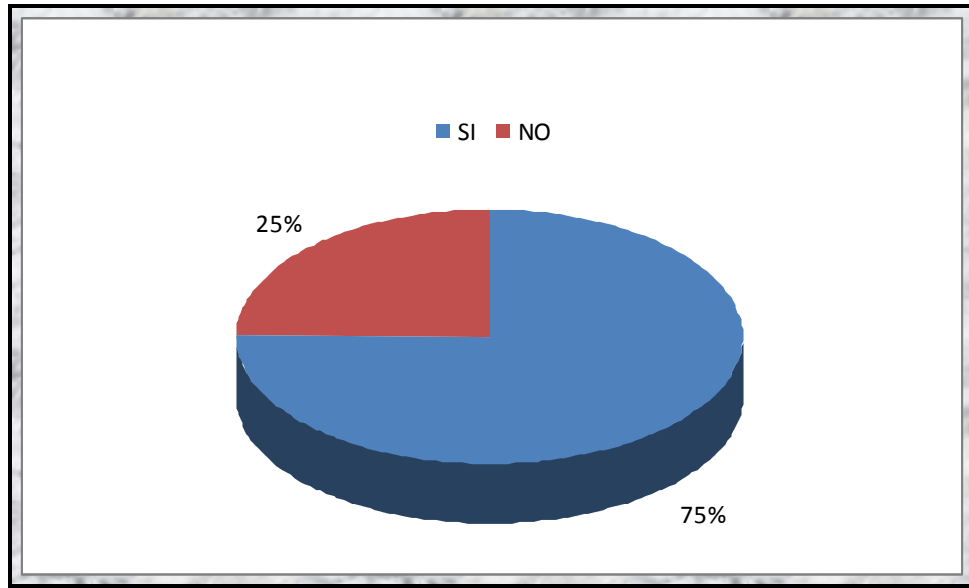
Según datos reflejados el 65% se encuentra en la rama de mujeres y el 35% en la de los hombres que fueron encuestados.

Gráfica No. 3

Base: 319

Condiciones de trabajo

¿Considera que la infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?



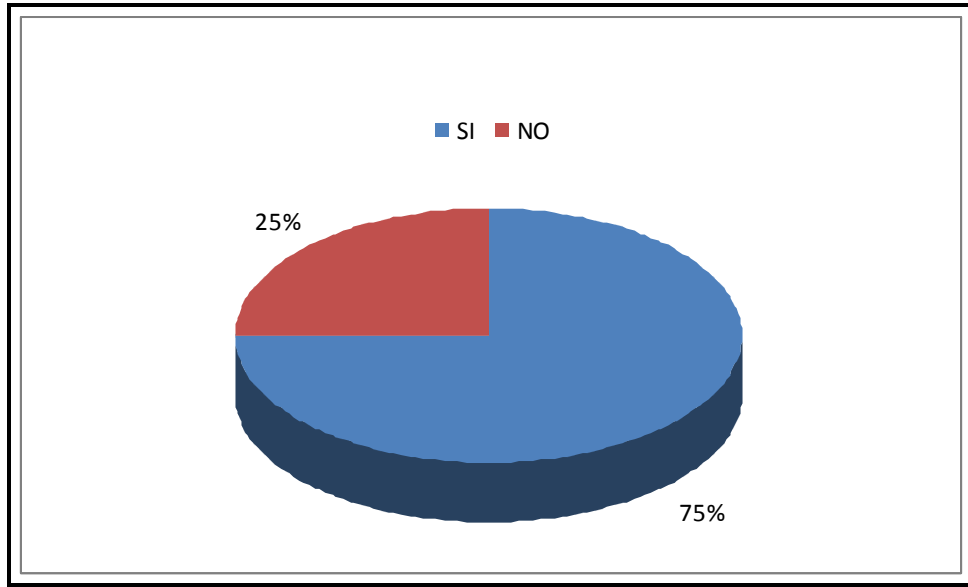
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los porcentajes obtenidos, la mayor parte (75%) de los colaboradores indican que cuentan con una infraestructura adecuada, la cual ayuda a que sus labores diarias fluyan de la mejor manera, mientras que el 25% indican que no están de acuerdo con la infraestructura que posee la institución.

Gráfica No. 4.

Base: 319

¿Su puesto de trabajo le resulta agradable?



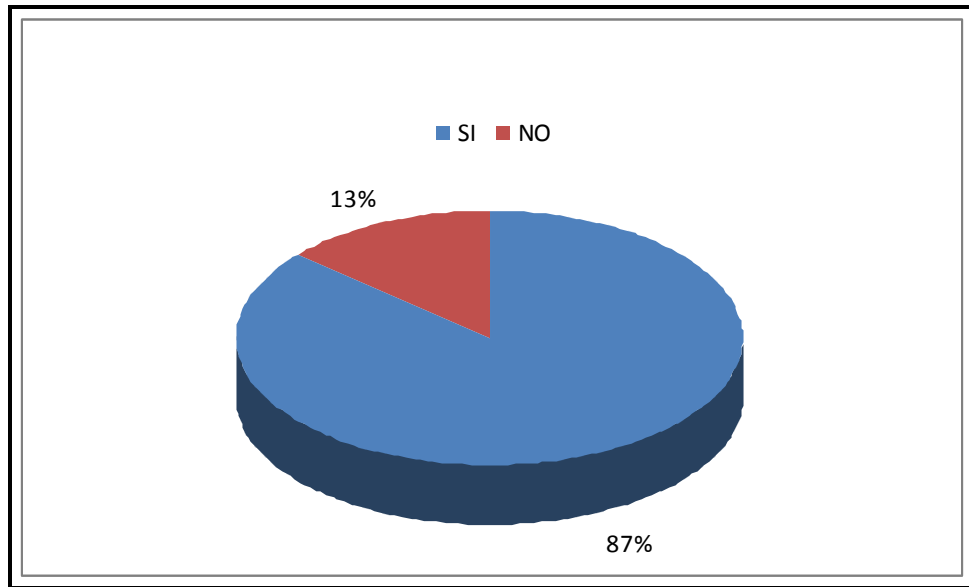
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 75% de los colaboradores opinan que les agrada trabajar en las áreas que se encuentran, mientras que un 25% indica que no les resulta agradable su puesto de trabajo en el que se desempeñan diariamente.

Gráfica No. 5

Base: 319

¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo?



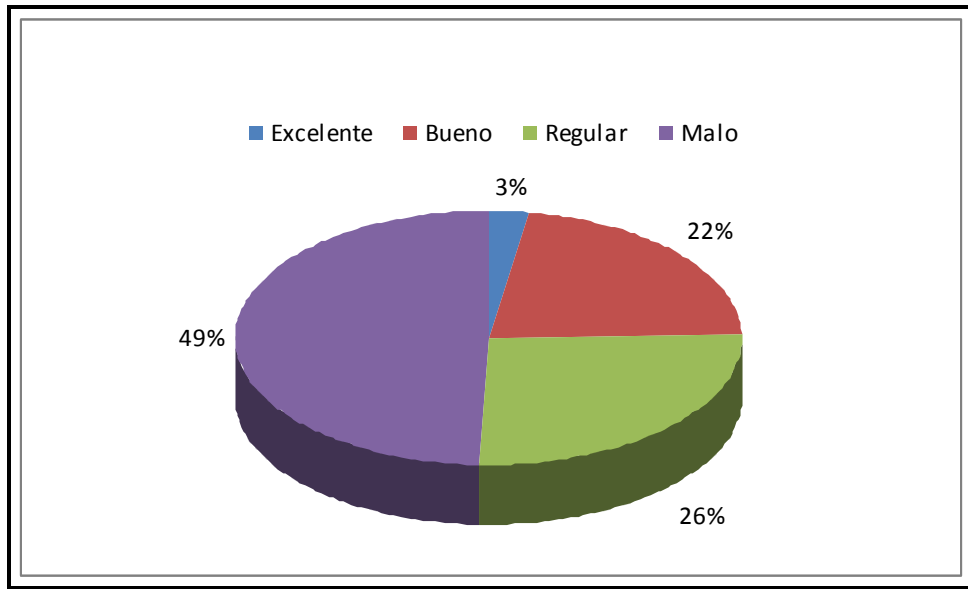
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 87% respondió que pueden ejecutar sus labores diarias de la mejor manera, ya que cuentan con el equipo necesario para realizar las mismas. Y solamente el 13% opina que no cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo.

Gráfica No. 6

Base: 319

¿Qué percepción tiene del ambiente laboral en su área de trabajo?



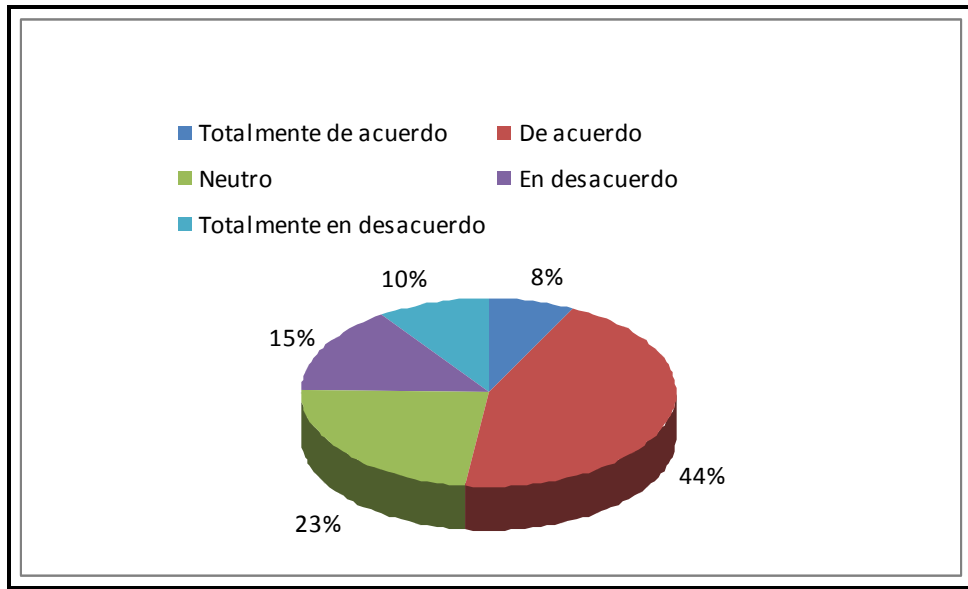
Fuente: Elaboración propia

El esquema gráfico nos indica en un 49% que el personal tiene una mala percepción del ambiente laboral en su área de trabajo lo cual es malo para la institución, y el 26% opino que su ambiente en el que desempeñan sus labores diarias es regular, y únicamente el 25% opina que mantienen un buen clima laboral en su área de trabajo.

Gráfica No. 7

Base: 319

Las condiciones de trabajo de su área propician alta productividad



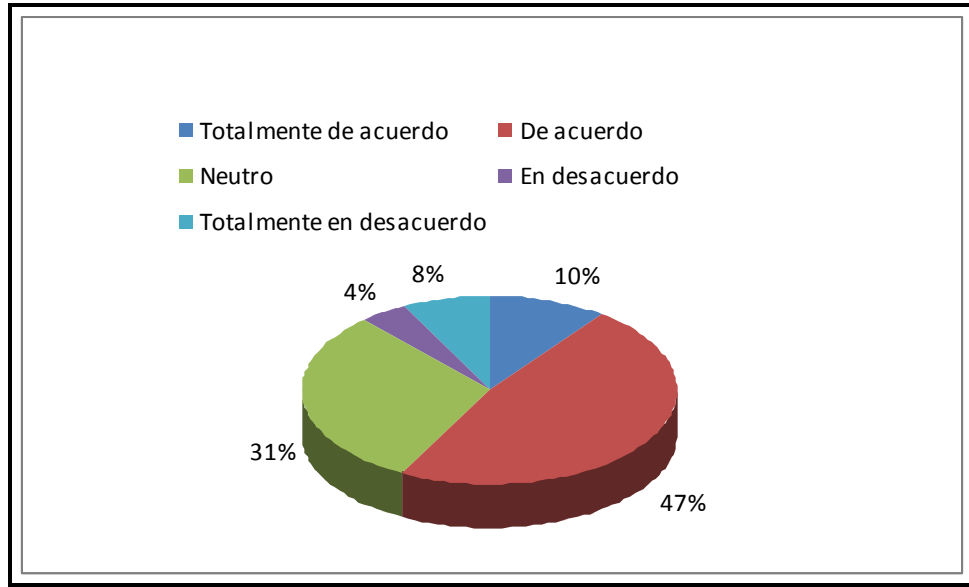
Fuente: Elaboración propia

Según esquema gráfico nos indica en un 52% que las condiciones de trabajo que existen en su área les propician alta productividad, el 23% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo.

Gráfica No. 8

Base: 319

¿Se siente cómodo con la imagen que tiene la institución ante la sociedad?



Fuente: Elaboración propia

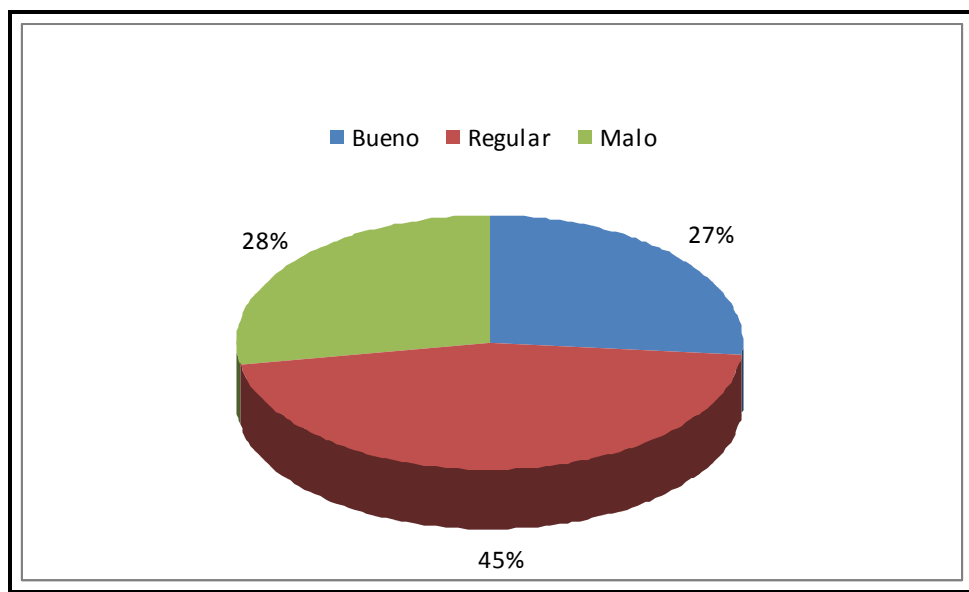
De acuerdo a los porcentajes obtenidos el 57% de los encuestados opinan que están de acuerdo con la imagen que tiene la institución ante la sociedad y un 31% prefiere no opinar, mientras que un 12% está en desacuerdo.

Gráfica No. 9

Base: 319

Ambiente social y relaciones interpersonales que existen en la Institución

¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros de trabajo?



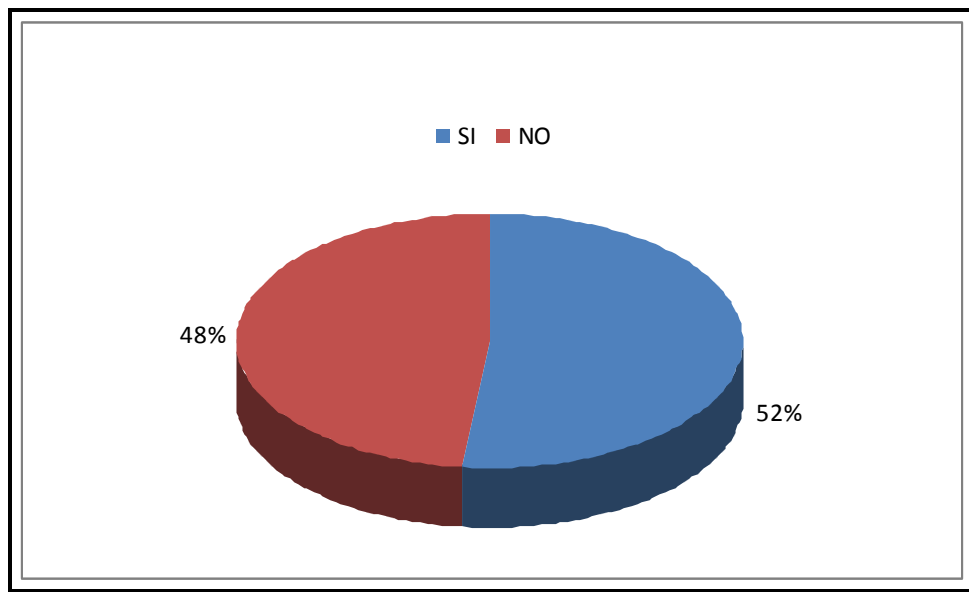
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 27% de los encuestados indicó que existe una buena relación entre ellos, logrando interactuar tanto en lo personal como en lo laboral, el 45% opinó que la relación laboral con sus compañeros no es buena ni mala es regular y solamente el 28% indica que lo anterior no es posible por varias razones.

Gráfica No. 10

Base: 319

¿Considera que existe trabajo en equipo con sus compañeros de área?



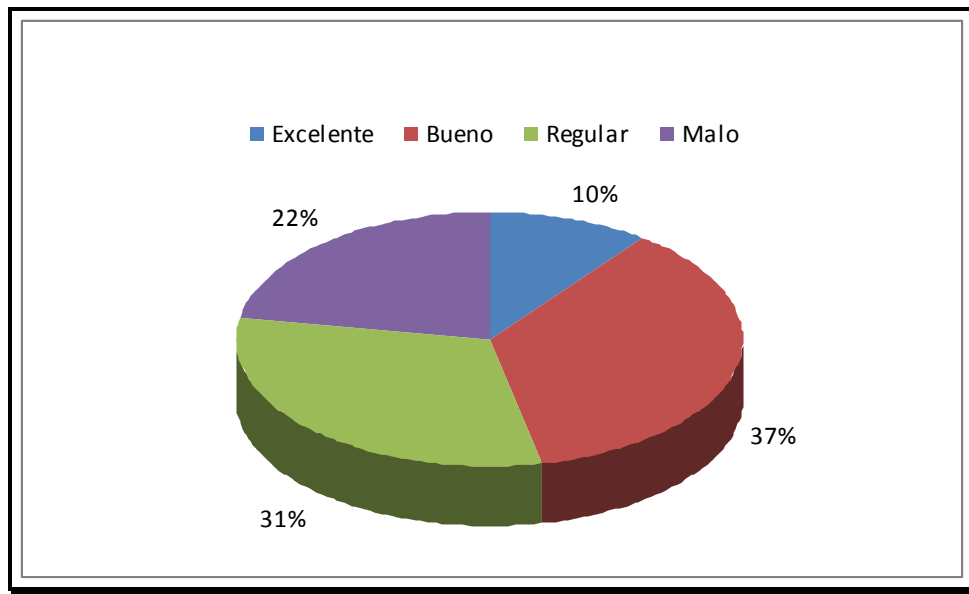
Fuente: Elaboración propia

El esquema gráfico nos muestra que el 52% de los empleados consideran que existe el trabajo en equipo con sus compañeros de área y el 48% está en desacuerdo con lo dicho anteriormente. Es de mucha importancia para la institución que exista el trabajo en equipo en todas las áreas.

Gráfica No. 11

Base: 319

¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?



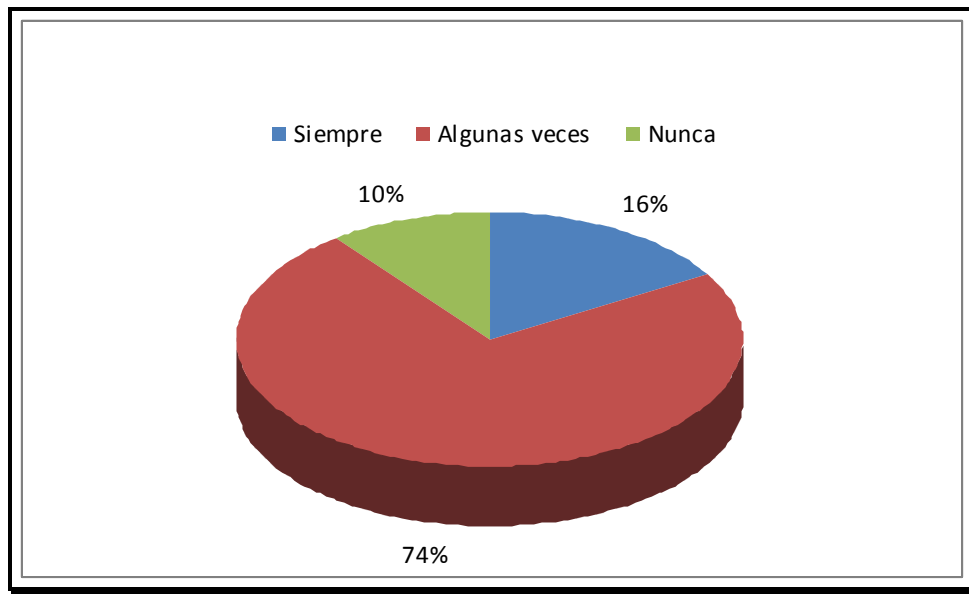
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica el 47% de los empleados indican que existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo la cual ayuda a que exista armonía y confianza entre cada uno de ellos. El 31% opino que la comunicación con sus compañeros no es muy cordial, solo mantienen una comunicación laboral. Y el 22% opino que existe una mala comunicación con sus compañeros de área.

Gráfica No. 12

Base: 319

¿Existen conflictos laborales con sus compañeros de trabajo?



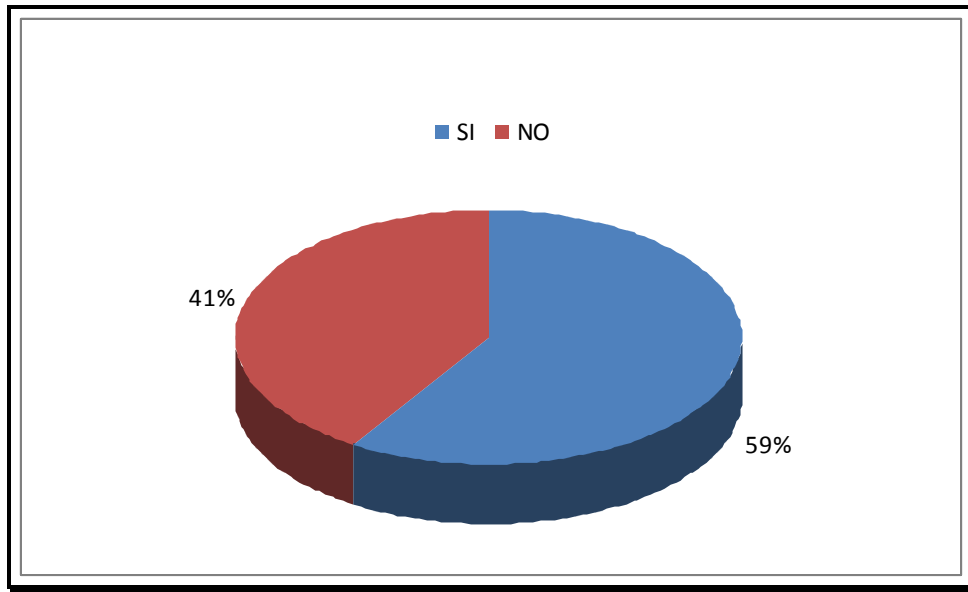
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 74% de los encuestados indicaron que los conflictos entre ellos se dan algunas veces que por lo general es lo normal que existan diferencias y el 16% opino que siempre existen conflictos entre sus compañeros, mientras que el 10% indico que no hay conflictos con sus compañeros de trabajo.

Gráfica No. 13

Base: 319

¿Considera que en su equipo de trabajo existen líderes?



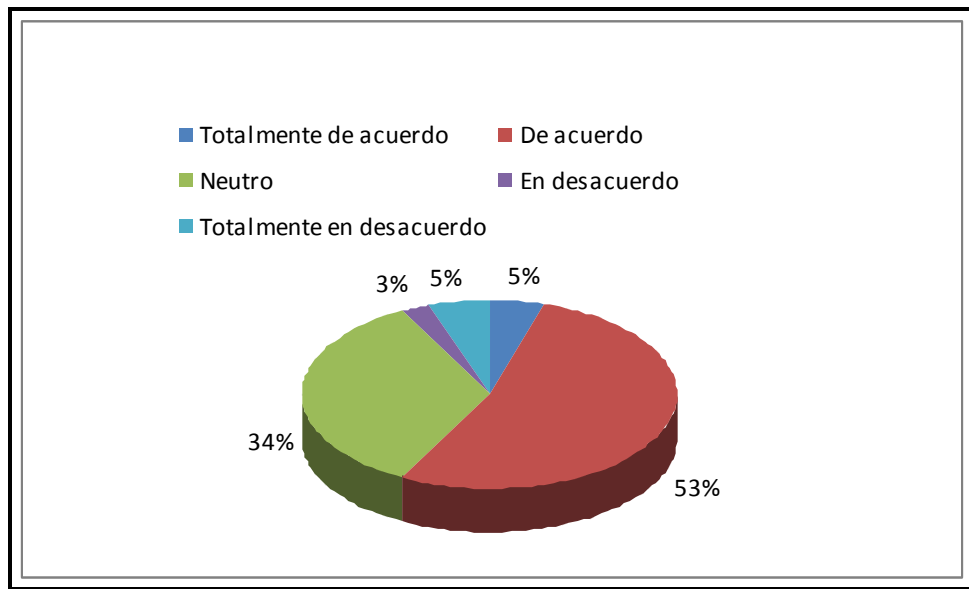
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 59% consideran que en su equipo de trabajo existen líderes, y el 41% considera que no. Es muy importante saber qué tipo de líderes existen en nuestra área de trabajo.

Gráfica No. 14

Base: 319

¿Cree que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



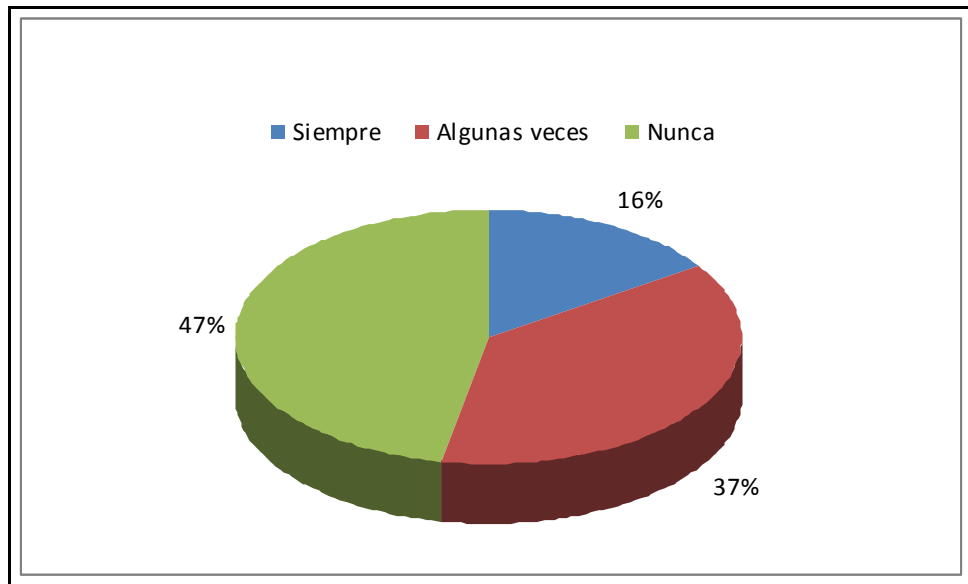
Fuente: Elaboración propia

Según esquema gráfico se determinó que 58% de los empleados opinaron que se fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados de la institución, el 8% está en desacuerdo y el 34% prefiere no opinar.

Gráfica No. 15

Base: 319

¿Realizan actividades de convivencia con las demás áreas de trabajo?



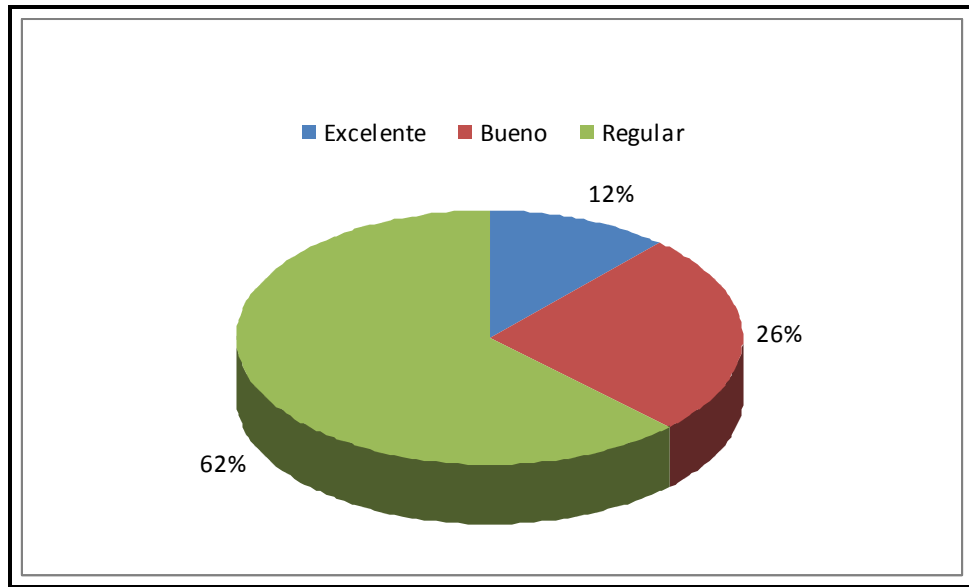
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 16% opino que siempre se realizan actividades con las demás áreas de trabajo, el 37% respondió que solo algunas veces y el 47% está en desacuerdo, es decir, que los eventos realizados, no han logrado acercar al personal de la institución.

Gráfica No. 16

Base: 319

¿Cómo considera usted la relación laboral con su jefe?



Fuente: Elaboración propia

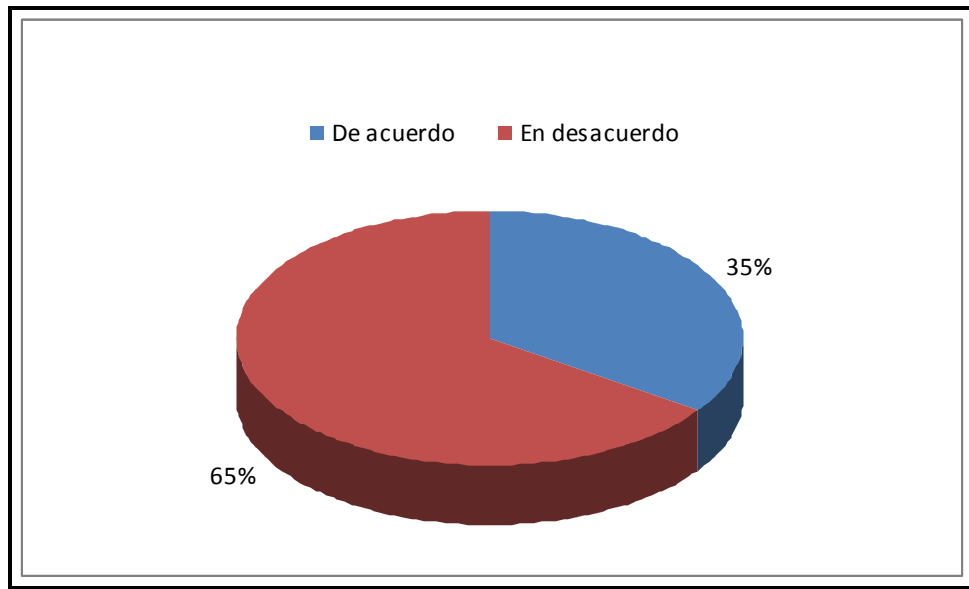
El 38% de los empleados consideran que la relación laboral con su jefe es buena. Y el 62% se puede observar que la relación no es buena ni mala, es decir que esta es regular. Es muy importante que exista confianza de ambas partes, para poder desempeñar mejor las labores diarias.

Gráfica No. 17

Base: 319

Relación con la Autoridad

¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?



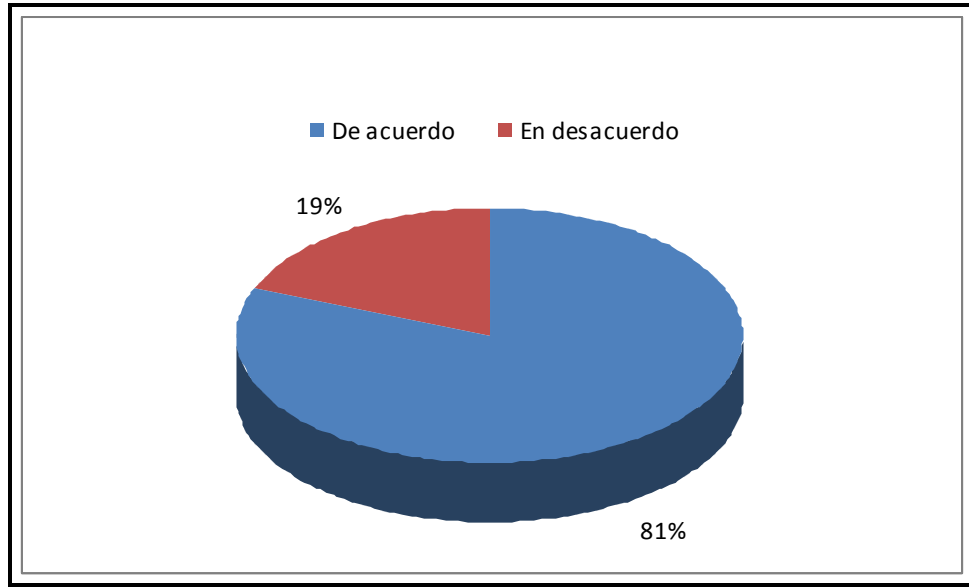
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se nota un alto porcentaje del personal (65%) que se encuentra en desacuerdo con la forma en que se valora el trabajo que realizan cada uno de ellos. Solamente el 35% opina estar de acuerdo con lo anterior.

Gráfica No. 18

Base: 319

¿Considera que una buena relación con su jefe beneficiara la calidad de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Según gráfica el 81% considera que una buena relación entre empleado y jefe beneficiaría en entregar un trabajo de calidad ya que si se trabaja en equipo y en armonía genera una buena productividad. Y solamente el 19% está en desacuerdo.

Gráfica No. 19

Base: 319

¿Recibe de su jefe la información que necesita para realizar su trabajo?



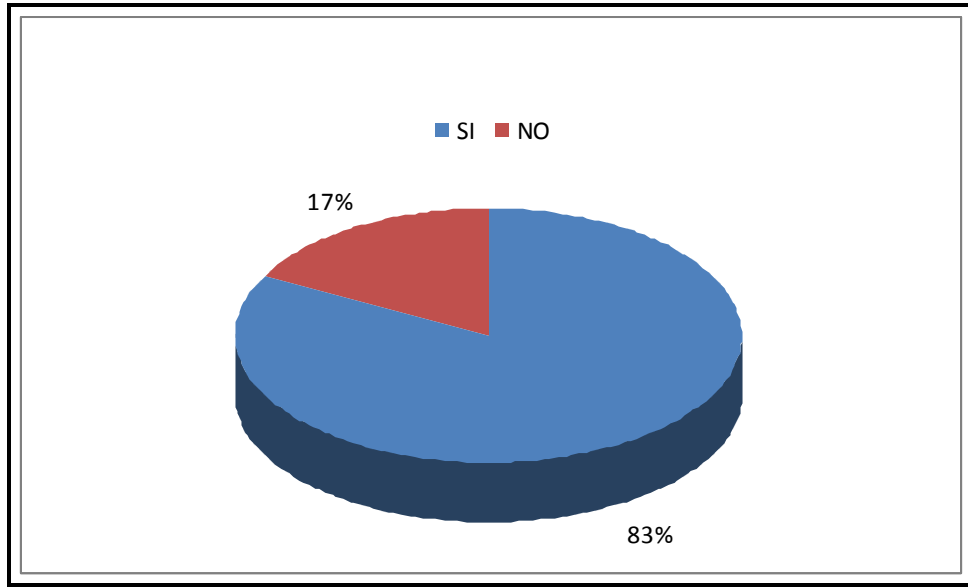
Fuente: Elaboración propia

En su mayoría (61%) el personal encuestado opino que efectivamente sí reciben en su momento la información que se requiere para poder realizar sus labores, hay que tomar en cuenta que un 39% indica no recibir oportunamente la información.

Gráfica No. 20

Base: 319

¿Su supervisor es efectivo como entrenador?



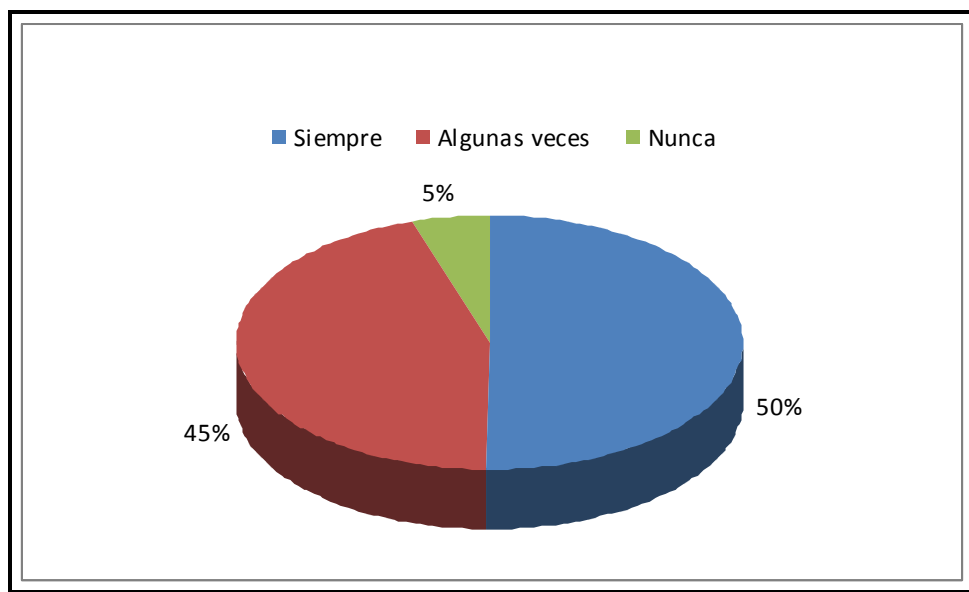
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 83% indica que su supervisor es efectivo, mientras que el 17% no está de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Gráfica No. 21

Base: 319

¿Se considera una persona proactiva e innovadora?



Fuente: Elaboración propia

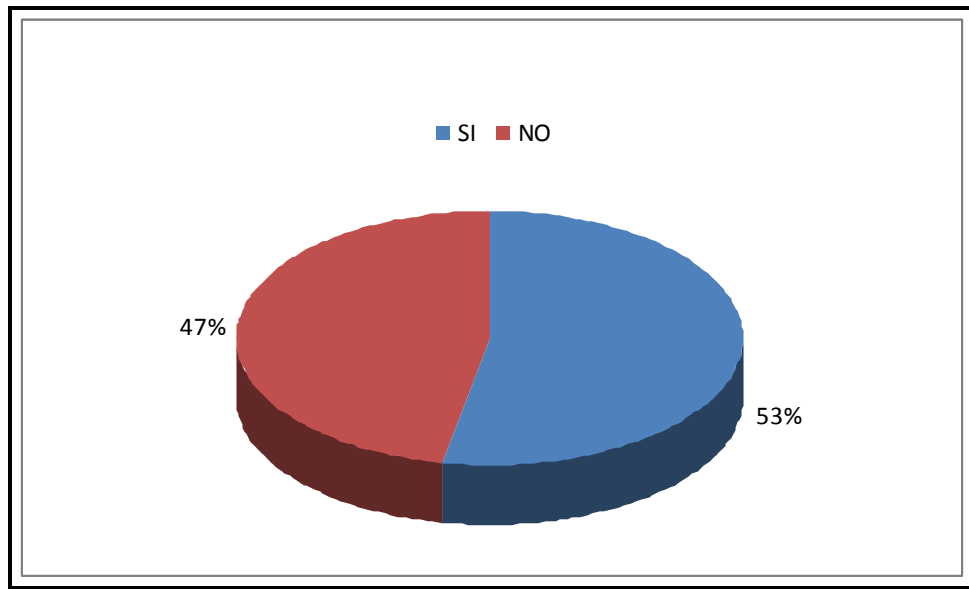
El diseño gráfico indica que el 50% de los encuestados opinaron que son personas proactivas e innovadoras, esto quiere decir que la institución cuenta con personal que prevalece sobre las circunstancias de la vida. Mientras que el 45% indica que no siempre se consideran así. Y el 5% indicó que nunca se ha considerado ser una persona proactiva e innovadora.

Gráfica No. 22

Base: 319

Desarrollo Personal

¿La institución le ofrece beneficios que contribuyen a la motivación personal?



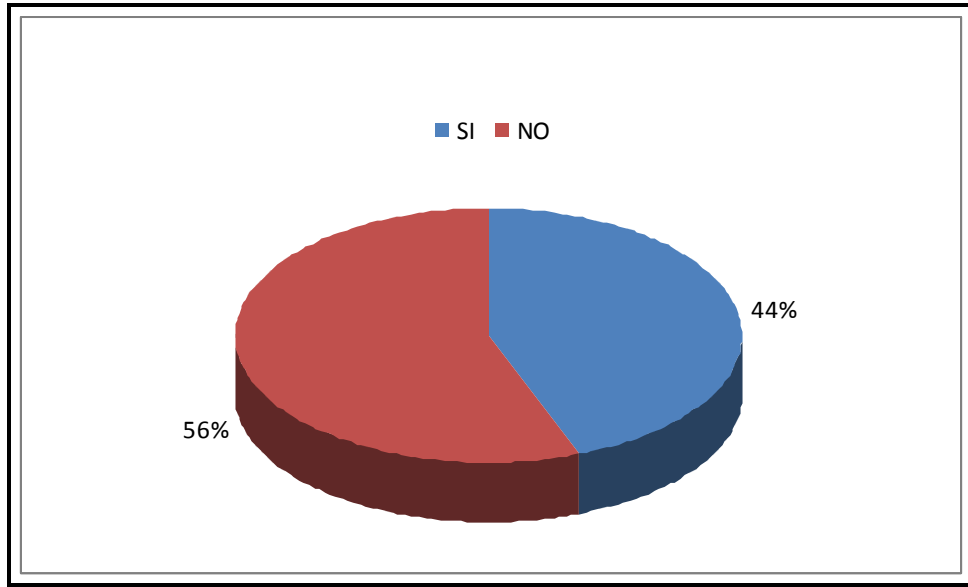
Fuente: Elaboración propia

Según esquema gráfico el 53% de los encuestados indican que los beneficios que les proporciona la institución contribuyen a su motivación personal, y el 47% indica todo lo contrario, no les ofrece beneficios que contribuyan a su motivación personal.

Gráfica 23

Base: 319

¿Tiene oportunidad de seguir creciendo profesionalmente dentro de la institución?



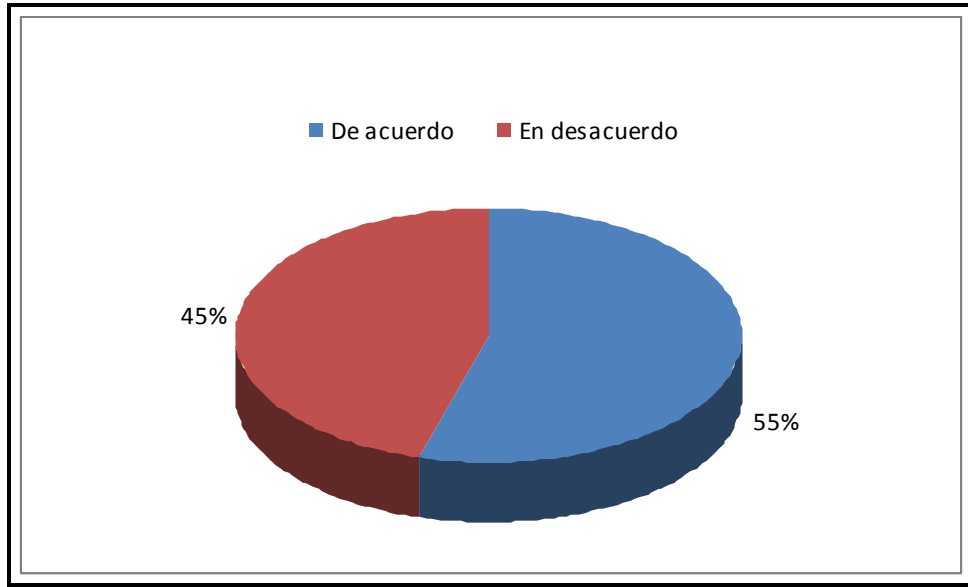
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 56% opina que en la institución no tienen oportunidad de crecimiento, y el 44% está de acuerdo. Se nota una gran molestia en los colaboradores, debido a que son personas capacitadas y con conocimientos de las funciones de la institución.

Gráfica No. 24

Base: 319

¿Su trabajo le permite desarrollarse personalmente?



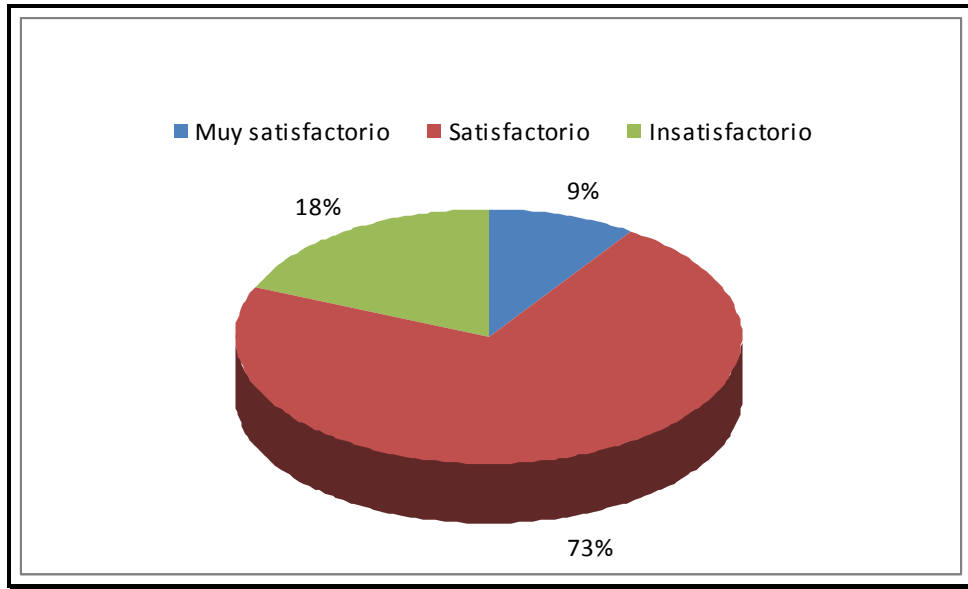
Fuente: Elaboración propia

Según gráfica se pudo determinar que un 55% de los encuestados opinaron que si tienen oportunidad de desarrollarse personalmente y el 45% opino que en su trabajo no se los permite están en desacuerdo.

Gráfica No. 25

Base: 319

¿Se siente motivado por formar parte del grupo en su área de trabajo?



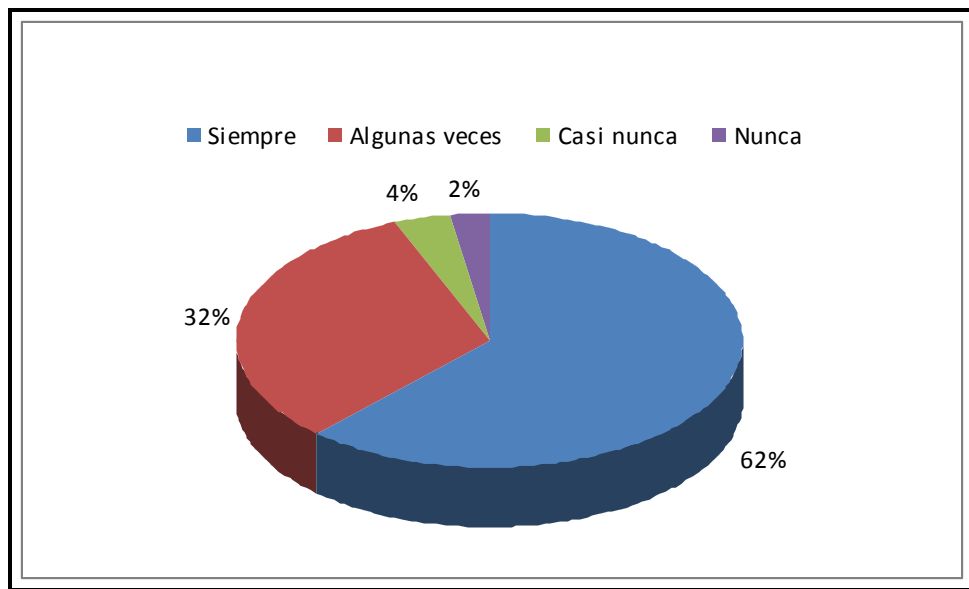
Fuente: Elaboración propia

Según gráfica se determinó que el 82% del personal se siente motivado por formar parte del grupo de trabajo de su área en la que se desempeña y el otro porcentaje 18% se siente insatisfecho de la misma.

Gráfica No. 26

Base: 319

¿Es usted una persona que respeta a sus superiores?



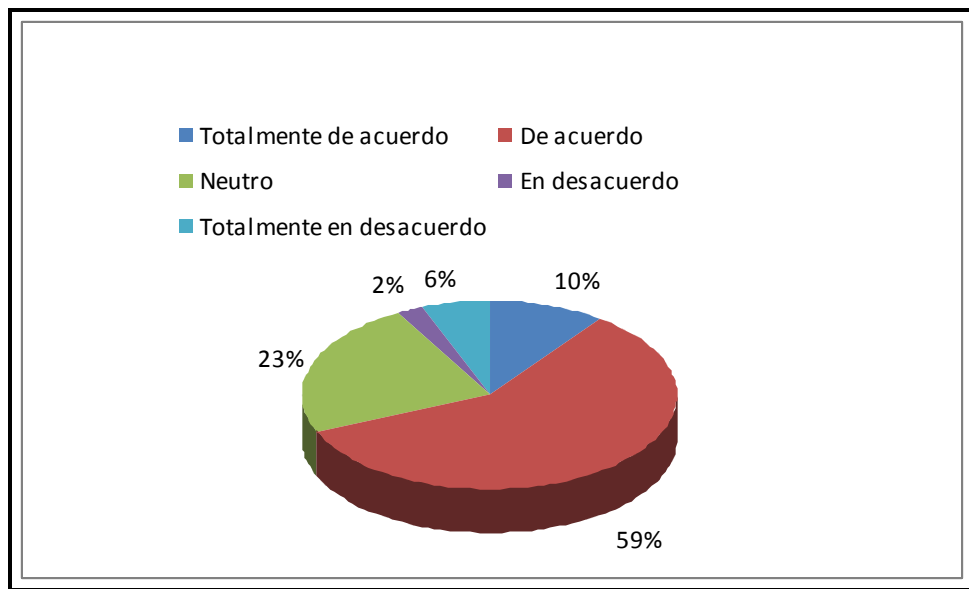
Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 62% opinan que son personas que saben respetar a sus superiores y el 32% opino que son pocos los que lo hacen. El 6% del personal dice que por lo regular no lo hace. Es importante que los superiores siempre mantengan una comunicación fluida con el personal para que no exista ese tipo de problemas dentro y fuera de la institución.

Gráfica No. 27

Base: 319

¿Se considera una persona tolerante, que acepta sus errores con facilidad?



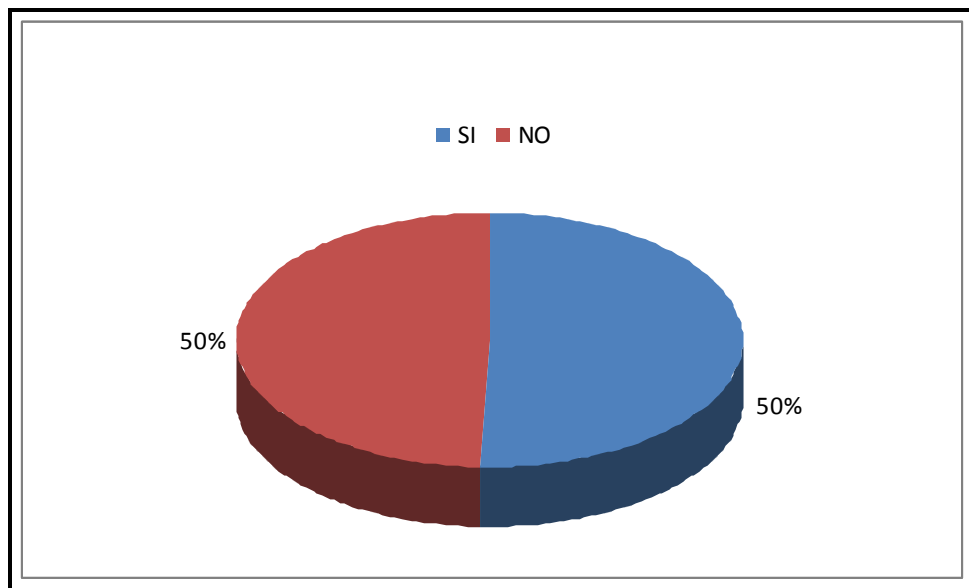
Fuente: Elaboración propia

Según gráfica se determinó que un 69% de los colaboradores opinaron ser personas tolerantes y que saben reconocer sus errores cuando los cometen, y un 23% prefiere no opinar sobre la misma. El 8% se consideran personas no tolerantes.

Gráfica No. 28

Base: 319

¿Cuándo termina su jornada laboral, sale sintiéndose satisfecho de lo que ha realizado?



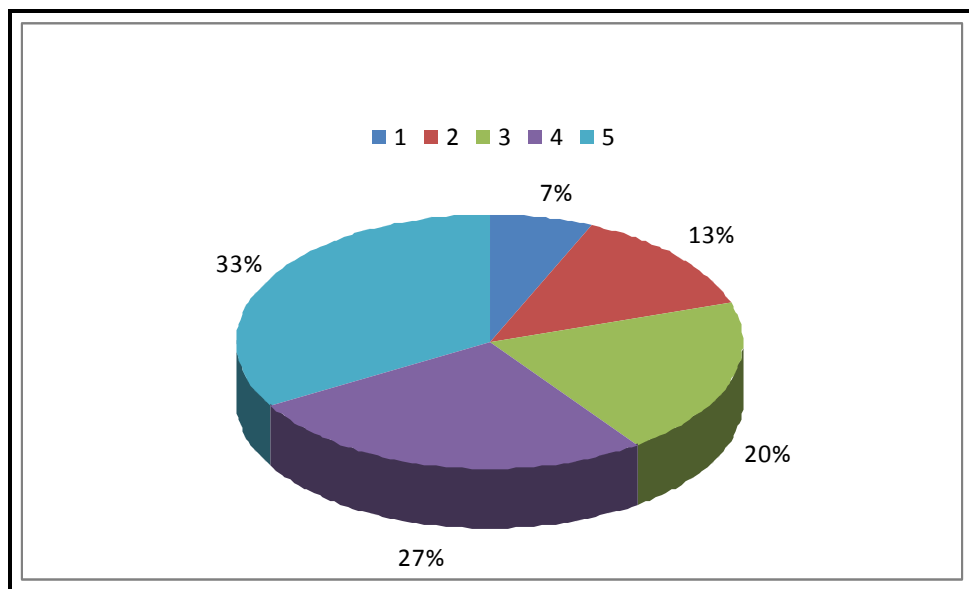
Fuente: Elaboración propia

El 50% de los empleados indican terminar sus labores diarias satisfechos por lo aportado en sus puestos de trabajo correspondientes, lo cual refleja positivismo y motivación para cada uno de ellos. Y el otro 50% está en desacuerdo no se sienten satisfechos por lo que realizan.

Gráfica No. 29

Base: 319

¿Qué grado de estabilidad laboral considera que tiene la institución? (En donde 1 es estable y 5 inestable)



Fuente: Elaboración propia

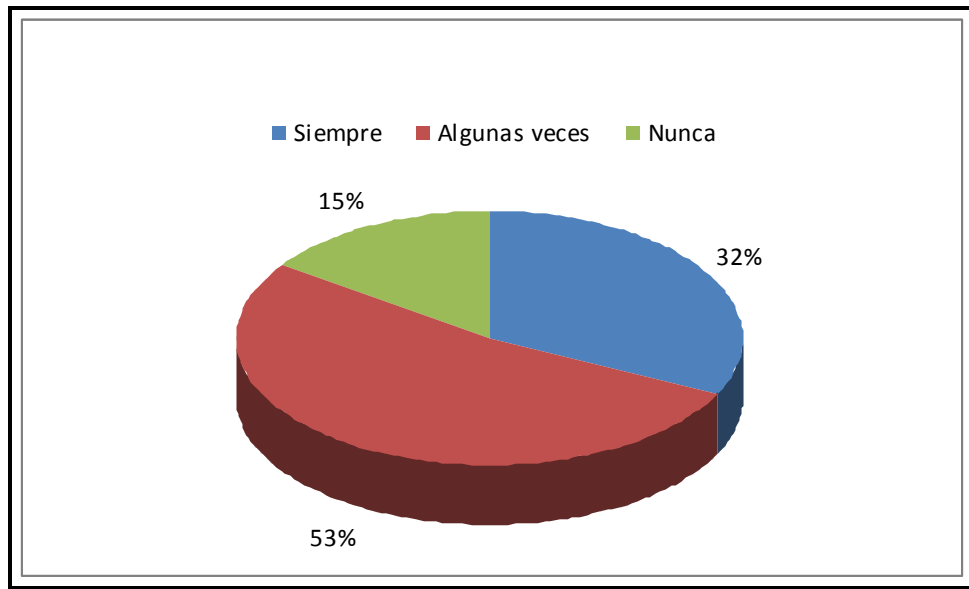
Según resultados se considera en un 60% que la institución no es estable, un 20% considera que sí, y el otro 20% indica no tener conocimiento de la estabilidad de la empresa.

Gráfica No. 30

Base: 319

Relación con la Institución

¿Se siente motivado y satisfecho con el trabajo que realiza?



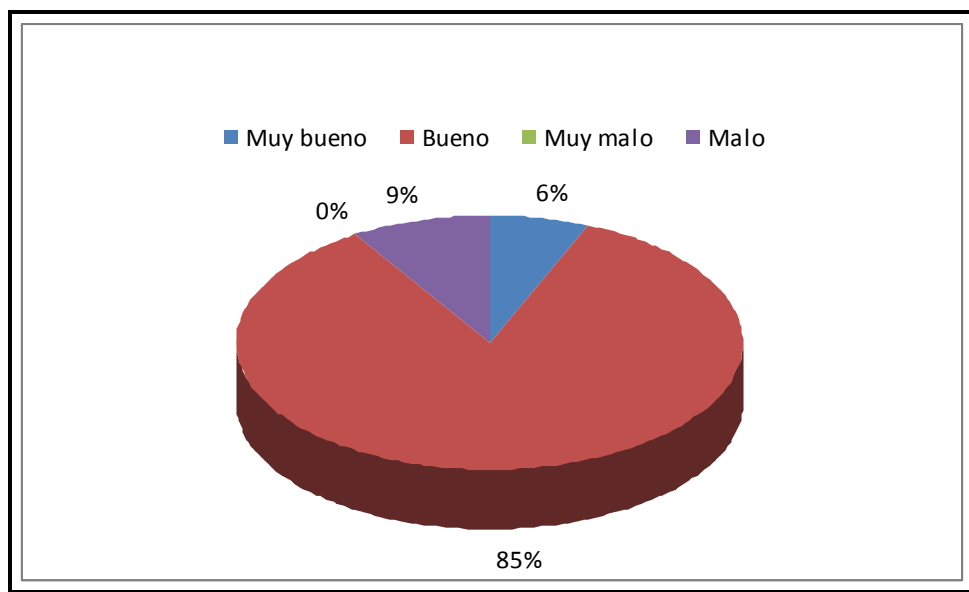
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 32% opino que se sienten motivados y satisfechos con el trabajo que realizan, mientras que el 53% indica que no siempre se siente así y el 15% totalmente en desacuerdo. El recurso humano es vital para la institución y por tal razón es importante que se sientan motivados y satisfechos de lo que realizan.

Gráfica No. 31

Base: 319

¿Cómo considera el nivel de preparación del personal de Royal Bank de Guatemala S.A.?



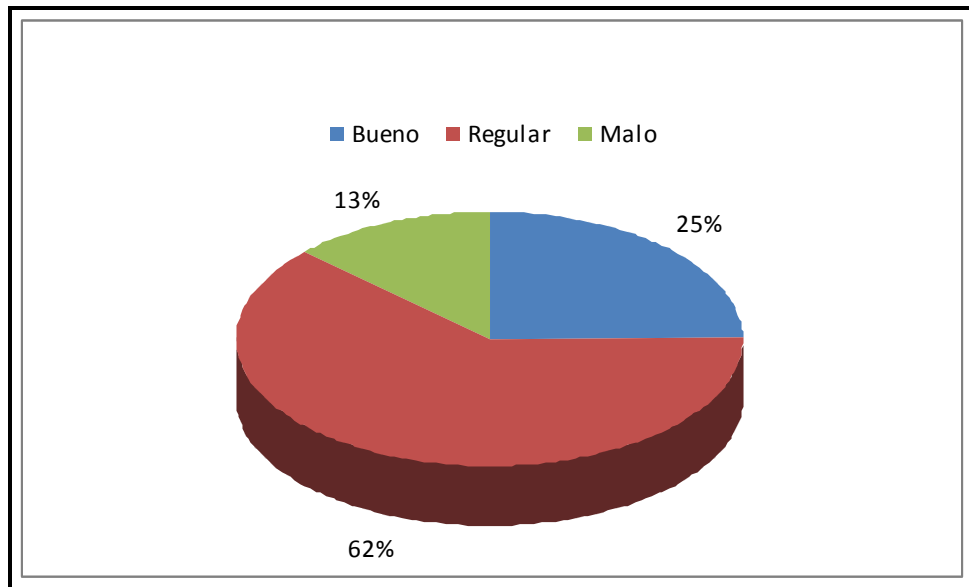
Fuente: Elaboración propia

En este resultado se nota un alto porcentaje 91% en el que opinan que el nivel de preparación del personal de la institución es bueno, y eso quiere decir que se cuenta con personal calificado para la dirección de la institución y solamente el 9% considera que no es así.

Gráfica No. 32

Base: 319

¿Cómo considera el nivel de satisfacción que tiene usted con la institución?



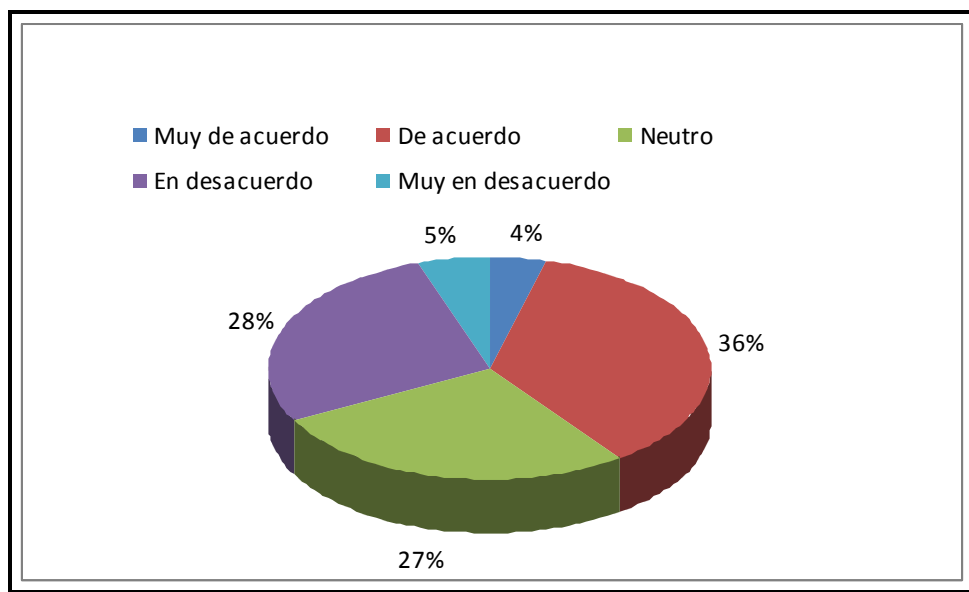
Fuente: Elaboración propia

Según resultados el 25% de los colaboradores opinan que el nivel de satisfacción que tienen hacia la institución es bueno y el 62% indica que su nivel de satisfacción con la institución es regular y solamente el 13% está en desacuerdo, el cual refleja que los trabajadores no tienen el sentimiento de pertenencia con la institución.

Gráfica No. 33

Base: 319

¿La administración motiva a los empleados a ser innovadores y creativos?



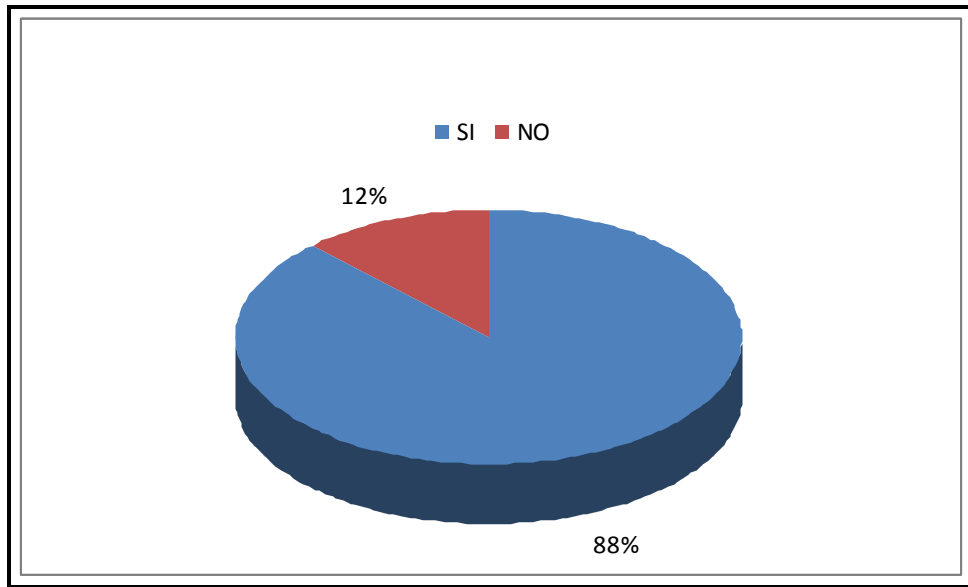
Fuente: Elaboración propia

Según gráfica el 40% opina que la administración motiva a los empleados a ser personas innovadoras y creativas para el buen desempeño de su trabajo. El 27% prefieren no opinar, y el 33% dice estar en desacuerdo, con la motivación por parte de la administración.

Gráfica No. 34

Base: 319

¿Ha recibido por lo menos una capacitación al año?



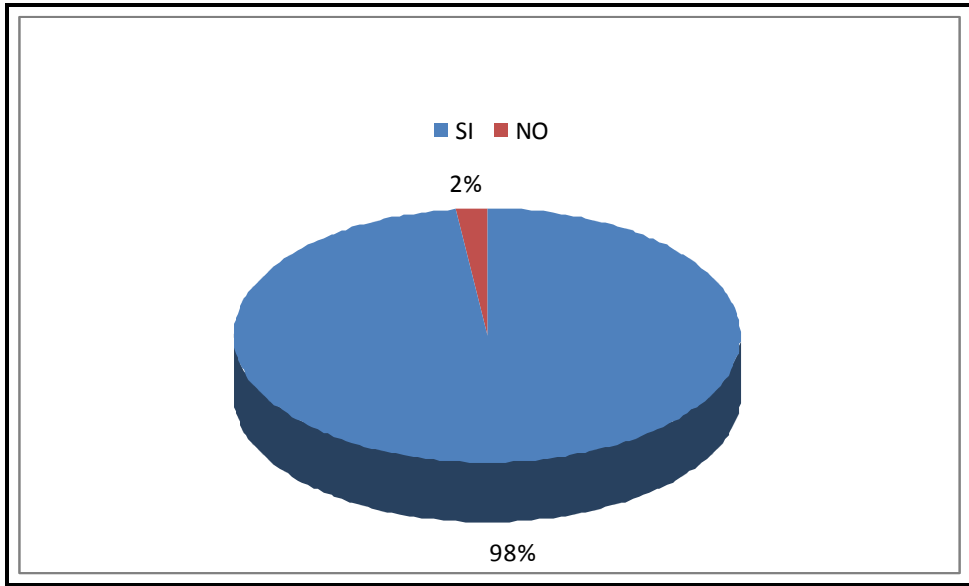
Fuente: Elaboración propia

Siendo esto muy importante, según resultados el 88% de los encuestados indicaron que si se efectúan capacitaciones durante el año y que esto les ayuda de cierta manera tanto en lo laboral como en lo personal y únicamente el 12% indica que no se realiza ningún tipo de capacitación.

Gráfica No. 35

Base: 319

¿Considera que las capacitaciones son importantes?



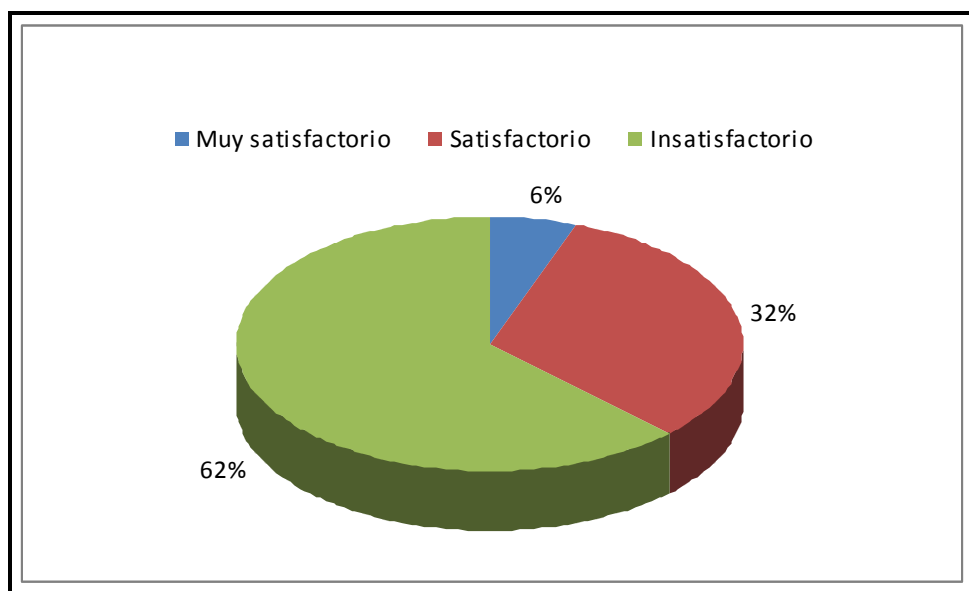
Fuente: Elaboración propia

El esquema gráfico nos muestra que el 98% del personal considera que las capacitaciones son importantes para toda organización, debe tener claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades, y únicamente el 2% está en desacuerdo.

Gráfica No. 36

Base: 319

¿Qué satisfacción le genera la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?



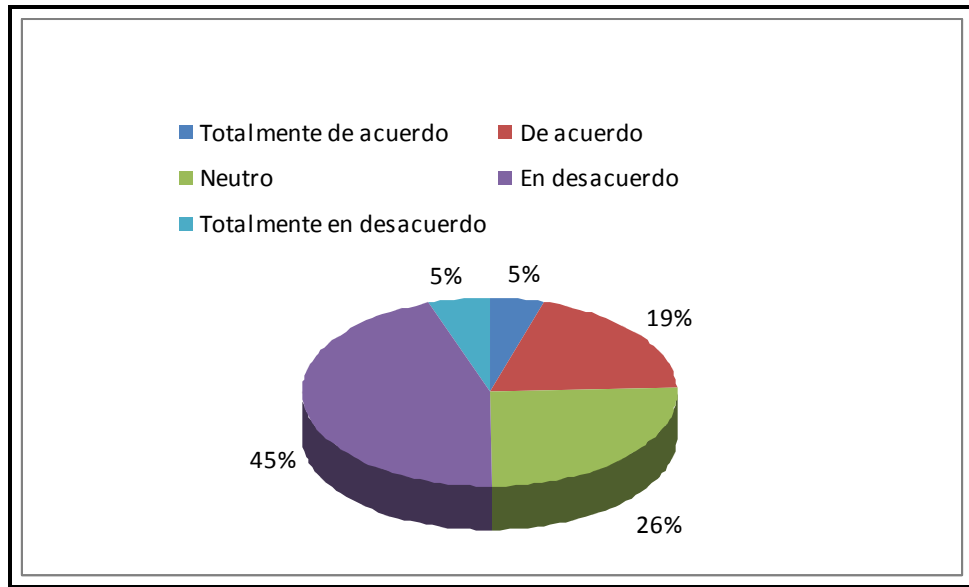
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 38% opino estar de acuerdo con lo que percibe por parte de la institución y el 62% indica que no está satisfecho con la remuneración que percibe por el trabajo que realizan. Por tal razón la satisfacción que le genera es insatisfactoria.

Gráfica No. 37

Base: 319

¿Considera que su nivel salarial le permite cubrir su presupuesto familiar?



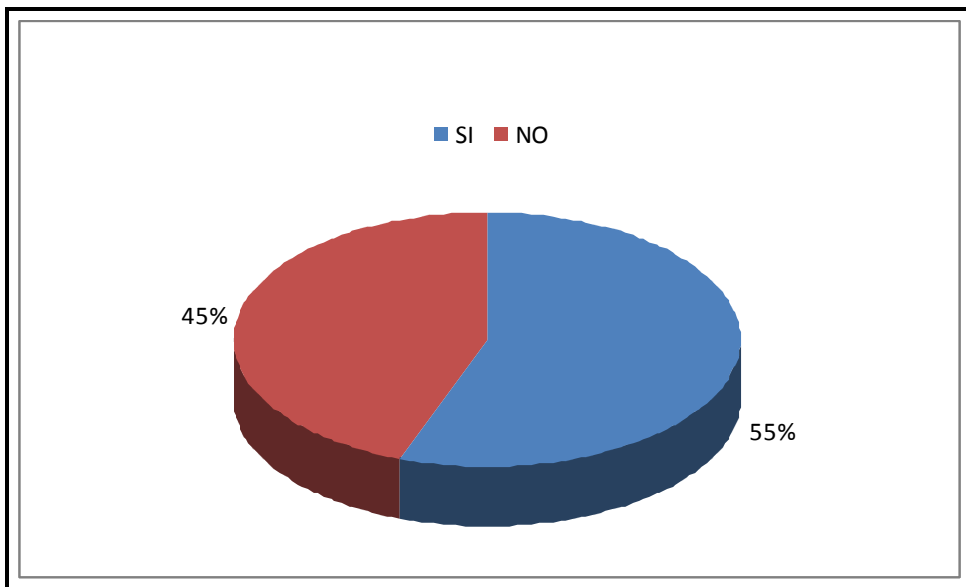
Fuente: Elaboración propia

Según resultados obtenidos el 50% considera que su salario no le permite cubrir el presupuesto de su familia y 26% prefiere no dar su opinión acerca de la misma. Únicamente el 24% opino que si puede cubrir su presupuesto familiar con el salario que percibe por parte de la institución.

Gráfica No. 38

Base: 319

¿Recomendaría a Royal Bank de Guatemala, S.A., como una opción de trabajo y superación?



Fuente: Elaboración propia

Según gráfica el 55% considera como una buena opción de trabajo y de superación a la institución y por ende no dudaría en recomendar a otras personas para que pueda trabajar en la misma, y el 45% opino que no la recomendaría.

Discusión De Resultados

Con relación a las condiciones de trabajo se observó que la infraestructura de la empresa es la adecuada para realizar el trabajo según la percepción de los trabajadores, pero hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras para que el empleado tenga un agradable ambiente de trabajo.

En cuanto al ambiente laboral se tiene una mala percepción del mismo y con las relaciones interpersonales se obtuvo como resultado que existe la falta de comunicación con sus compañeros de trabajo, falta de trabajo en equipo, y la falta de realizar actividades en donde las personas interactúen ya que trabajando en equipo se obtienen mejores resultados de productividad, y al mismo tiempo se fomenta el compañerismo.

En relación con la autoridad se determinó que no existe una buena relación entre jefe y empleado y esto debido a la falta de motivación, comunicación y valoración por tal se considera que el trato que ofrece el jefe al empleado no es efectivo.

Se pudo determinar que existen grupos de personas que prefiere tomar iniciativas propias mientras que otros dependen totalmente de las indicaciones de los jefes.

Esto no contribuye a que el trabajo que realizan entre jefes y empleados sea en equipo al igual que entre compañeros de trabajo. Por lo tanto se debe de fortalecer las relaciones laborales e interpersonales, desarrollando constantemente diversas actividades en la institución que coadyuven al desarrollo del clima laboral.

En cuanto a la responsabilidad con la autoridad, se obtiene como resultado que el personal tiene la suficiente autonomía para el desarrollo de su trabajo haciendo uso de sus conocimientos y habilidades y reconociendo que el trabajo que realizan es importante y válido.

Se determinó que existe inconformidad en cuanto a los beneficios que proporciona la institución como en el aspecto del desarrollo personal como el del profesional, indican que no están satisfechos con la motivación que reciben y por tal motivo es necesario motivar a los empleados para que sigan preparándose para el futuro, y poder prestar un mejor servicio a los

clientes para que allí una mejor satisfacción y motivación en cada colaborador y así aumentar el nivel de satisfacción en cada subordinado dentro de la institución.

En relación con la institución existe una deficiencia en que hay personas que no se sienten contentos con el trabajo que realizan en su área y es importante hacer que los empleados sientan que son parte de ella ya que el recurso humano es vital para la empresa y por tal razón es que es importante que se sientan motivados y satisfechos de lo que realizan.

La institución cuenta con personal calificado y capacitado sin embargo existen algunas deficiencias en el cual refleja que los trabajadores no tienen el sentimiento de pertenencia con la institución.

Con los resultados obtenidos se pudo determinar que existen deficiencias que afectan el ambiente laboral de los empleados de esta institución, así como los diferentes factores que influyen en el mismo por tal razón están siendo afectados como por ejemplo la falta de motivación y el apoyo por parte del gerente para crecer dentro de la institución, los beneficios que proporciona la empresa y sobre todo la insatisfacción de la remuneración que se percibe por el trabajo que realizan.

Capítulo 5

Propuesta Laboral

Introducción

El clima laboral se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima laboral forma parte de la cultura de cada empresa y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente, el clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo.

El objetivo principal de la presente propuesta es de proponer un programa detallado de intervenciones en un clima laboral previamente evaluado, de manera que estas intervenciones afecten de forma positiva en los resultados del clima laboral.

Esto con el propósito de mejorar en forma sustancial algunos de los elementos del clima de la institución, tales como el bajo conocimiento de la institución, la mala comunicación, la falta de oportunidades para el desarrollo y superación y las escasas o inexistentes compensaciones y beneficios al personal, que de acuerdo al estudio practicado inciden negativamente en la actividad laboral del trabajador y con la intención de contribuir al fortalecimiento de aquellos elementos bien posicionados dentro de la fuerza laboral, como la identificación con la institución, las condiciones laborales de la misma y las relaciones con los compañeros y autoridades, se estructuro la siguiente:

Propuesta de programa para mejora del clima laboral en Royal Bank de Guatemala, S.A.

1. Objetivo General

Implementar una serie de estrategias que generen las condiciones para un clima laboral que fomente en el trabajador de la institución Royal Bank de Guatemala S.A.

2. Beneficios Esperados

- Crear un ambiente adecuado tanto para el trabajador de la institución como para los clientes y usuarios del servicio.
- Consolidar desde los niveles más altos las relaciones de autoridades con subalternos y entre compañeros de trabajo, en un ambiente de buena comunicación (formal e informal), armonía y cooperación.
- Mejorar la actitud de trabajo del empleado de tal forma que manifieste interés en sus actividades, deseo de mejorar continuamente.
- Fortalecer el conocimiento e identificación con la empresa.
- Fortalecer las políticas de reconocimiento al personal para que el mismo este altamente motivado.
- Fomentar una carrera laboral y estimular la capacitación y la educación formal como los medios de superación y desarrollo en la empresa.

3. Contenido de la Propuesta

La propuesta se sustenta en tres programas que son:

- Programa de información de actividades y desarrollo de valores
- Programa de seguimiento, evaluación y retroalimentación
- Programa de fidelización con la empresa

El proceso de desarrollo de cada uno de estos programas, involucra la implementación de una serie de etapas sucesivas orientadas a mejorar los índices negativos de los elementos del clima laboral encontrados en el estudio realizado.

Programa de información de actividades y desarrollo de los valores

Objetivo

Hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente en el clima laboral de la institución y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia de acción en forma de cascada, de los niveles superiores a los niveles inferiores.

Propuesta

Esta etapa comprende diferentes tipos de actividades, los cuales se detallan a continuación:

1. Realizar actividades recreativas dentro y fuera de la oficina

Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros.

Al menos 1 vez por mes planear una reunión (de preferencia al aire libre) donde se conviva con los colaboradores y se despejen del estrés del trabajo diario.

- Partido de futbol
- Cumpleaños del mes
- Celebración día de la madre
- Celebración día del padre
- Día de la familia
- Convivio

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
<input type="checkbox"/> Partido de futbol	FEBRERO	FUTECA	60.00 por persona	Q9,000 cálculo para 150 personas
<input type="checkbox"/> Cumpleaños del mes	VARIOS	TRABAJO	50.00 por persona	Q500.00 calculo 10 personas
<input type="checkbox"/> Celebración día de la madre	MAYO	TRABAJO	100.00 por persona	Q15,000 calculo 150 personas
<input type="checkbox"/> Celebración día del padre	JUNIO	TRABAJO	100.00 por persona	Q15,000 calculo 150 personas
<input type="checkbox"/> Día de la familia	JUNIO		200.00 por persona	30,000 calculo 150 padres
<input type="checkbox"/> Convivio	DICIEMBRE		150.00 por persona	225,000 cálculo para 1500 personas

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que la integración es fundamental para aumentar la lealtad por la empresa y mejorar el clima laboral.

2. Impulsar una actividad social

Realizar actividades a una causa social puede ser una estrategia efectiva para que los empleados trabajen como equipo con el objetivo de conocer una parte más humana de cada uno de ellos. Una buena forma de hacerlo más efectivo y divertido es realizando competencias sanas entre los colaboradores.

Por ejemplo:

Para la temporada navideña se propone realizar una colecta de víveres por equipos, y aquel equipo que reúna más víveres obtiene un premio.

Recompensa	Actividad Social	Fecha
Día libre	Recolecta de víveres	Diciembre

Fuente: Elaboración propia

3. Crear un proyecto que no esté relacionado con el trabajo

Otra forma de relajar y hacer más divertido el clima laboral es realizar proyectos ajenos al trabajo diario de los miembros. Podría ser algo en beneficio de la empresa, como decorar de manera original la oficina, desarrollar algún prototipo de un producto aunque no se vaya a lanzar o trabajar en conjunto diseñando una campaña de marketing.

Salir de la rutina les permitirá aumentar su creatividad, abandonar su zona de confort e interactuar con personas con las que normalmente no lo hacen.

Se propone decorar el área de trabajo según sea la temporada, como por ejemplo

- El día de san Valentín
- El mes patrio
- Navidad, etc.
- Celebración de cumpleaños

Programa de seguimiento, Evaluación y Retroalimentación

Objetivo

El nivel de satisfacción que se tiene por parte de los trabajadores y así hacer conciencia de los aspectos que inciden negativamente la institución y contar con su apoyo y compromiso para desarrollar una estrategia de acción en forma de cascada, de los niveles superiores a los niveles inferiores.

Propuesta

Esta etapa comprende una actividad, la cual se detalla a continuación:

1. Realizar Evaluación de desempeño

Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas podría mejorar. Una de las responsabilidades principales de los gerentes es valorar el desempeño de sus empleados. Además, utilizar los resultados de dicha evaluación para analizar la promoción, degradación, despido, o bien, el aumento salarial que pudieran recibir los empleados.

Esta se realizará una vez al mes, a partir de las 9:00 horas los días 05, para evaluar el mes de trabajo anterior, compartir experiencias, fijar metas, trasladar información y reforzar valores.

Programa de Fidelizacion con la Empresa

Objetivo

Medir el sentido de pertenencia que sienten los colaboradores hacia la organización en general y de la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Fidelizar es pasar de la satisfacción a la lealtad. Contar con empleados satisfechos no es suficiente, se necesita que sean “leales”. El objetivo en este caso es que el empleado, si tiene una disposición positiva, lograra considerar a la empresa como única.

Estrategia

Los 4 empleados que obtenga un porcentaje de 90% en adelante durante el mes en relación a la productividad se premiara con un bono de productividad

Táctica

- Bono por productividad

Estrategia

Los empleados que aporten alguna idea para mejora del área, que sobresalga del grupo es una persona proactiva se le premiara como EL MEJOR EMPLEADO DEL MES.

Táctica

- Bono empleado del mes
- Un diploma otorgado por la empresa firmado y sellado por las autoridades correspondientes.

Estrategia

El empleado que cumpla con sus horarios de trabajo establecidos y sea responsable, colaborador y proactivo se le compensara.

Táctica

- Un vale por producto para que lo pueda cambiar en tiendas Walmart.
- Un diploma otorgado por la empresa, firmado y sellado por las autoridades correspondientes.

RECONOCIMIENTOS	PRESUPUESTO INDIVIDUAL APROXIMADO POR DEPARTAMENTO	TOTAL MENSUAL
Vale por producto	Q100.00	Q100.00
Bono empleado del mes	Q500.00	Q500.00
Bono por productividad	Q250.00	Q1,000.00

Fuente: Elaboración propia

Los empleados que buscan formas de ahorrar dinero o mejorar las operaciones en la empresa son activos valiosos y deben ser reconocidos. Si alguien en la organización hace una mejora, se debe enviar un email a toda la empresa, además de demostrar apreciación cara a cara, servirá para que los demás empleados sepan que la innovación es valorada.

Conclusiones

1. El comportamiento organizacional de la institución con respecto a las relaciones laborales es en su mayoría favorable. Por lo que se debe seguir fortaleciendo este factor.
2. Se consideró que existe la falta de comunicación entre empleados y los jefes se determinó que no hay confianza y es de vital importancia confiar en las personas que están a cargo de las áreas en la institución, para poder desempeñar mejor las labores. Es importante que los superiores siempre mantengan una comunicación fluida con el personal para que no exista ese tipo de problemas dentro y fuera de la institución.
3. Se determinó que el jefe no valora el trabajo que realizan los empleados por tal razón se deben de realizar evaluaciones para medir si los supervisores tienen la capacidad de dirigir, y motivar a los trabajadores, porque si los grupos de trabajo no tienen un buen líder las tareas asignadas no tendrán un buen resultado.
4. Es necesario que los jefes de áreas promuevan a los empleados, es muy importante que el recurso humano se sienta motivado y valorado con el trabajo que realiza.
5. En relación a la estabilidad de la empresa se consideró que la institución tiene un alto grado de inestabilidad, en la actualidad se encuentra en proceso de venta. Es importante tomar en cuenta que este es un factor que tiende a afectar el rendimiento de las personas.
6. Se pudo determinar que la administración motiva a los empleados a ser personas innovadoras y creativas, y de igual manera hay personas que están en desacuerdo o bien prefieren no opinar, es de mucha importancia trabajar en este porcentaje motivando a los empleados a ser creativos e impulsarlos a la innovación de la institución.
7. Respecto a las capacitaciones se considera que las capacitaciones son importantes porque toda organización debe tener claro que es relevante capacitar a su personal de una forma constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus

actividades, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

8. Existe un grupo de trabajadores que se sienten infravalorados con relación a la remuneración que estos reciben, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados. Indican que no es justa la remuneración ni los beneficios que perciben. De acuerdo a lo comentado, la mayoría se refiere en sí, a los salarios, ya que se ha podido observar que últimamente han habido rotaciones de personal entre diferentes áreas, pero los salarios no se han nivelado de acuerdo a las funciones que cada uno ejerce, lo cual ha generado malestar en los empleados afectados.
9. Se consideró que Royal Bank de Guatemala S.A., como una buena opción de trabajo y de superación a la institución y por ende no dudarían en recomendar a otras personas para que pueda trabajar en la misma. A medida que el personal se sienta en un mayor porcentaje satisfecho con sus labores y se identifique con su empresa, llegara a transmitir esa misma armonía hacia los demás, y por ende, a realizar comentarios positivos a sus conocidos, referentes a su labor en la institución.

Recomendaciones

1. Se recomienda identificar cuáles son los motivos por los cuales hay trabajadores que no se sienten a gusto en su puesto de trabajo y así poder realizar las correcciones que correspondan.
2. Es muy importante que la institución mantenga una imagen sólida y representativa de su actividad y filosofía de trabajo ya que constituye un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y diferenciarse de la competencia.
3. Es necesario tomar en cuenta el segmento de las personas que no están de acuerdo con la relación que existe con sus compañeros y saber sus motivos, con lo cual se podrán crear acciones que fomenten la cordialidad.
4. Existe un porcentaje alto en el que mostraron que no existe el trabajo en equipo por lo tanto es importante realizar actividades en donde las personas interactúen ya que trabajando en equipo se obtienen mejores resultados de productividad, y al mismo tiempo se fomenta el compañerismo.
5. Se considera que se debe de fomentar el compañerismo y la unión entre los trabajadores ya que es importante que los empleados tengan empatía involucrando el deseo de hacer el bien a otro, y que exista comprensión y honestidad entre ellos.
6. Es necesario realizar actividades en las que las personas puedan convivir con otras áreas de trabajo ya que los eventos realizados, no han logrado acercar al personal de la organización, por lo que podemos indicar que el porcentaje es alto y que las personas no están conformes con las actividades actuales
7. Así también es necesario que los jefes de áreas promuevan a los empleados, ya que es muy importante que el recurso humano se sienta motivado y valorado con el trabajo que realiza.
8. Existe inconformidad por parte de los empleados en relación a los beneficios que perciben de la empresa así como también dicen no estar de acuerdo con la motivación que esto les genera, es necesario evaluar y analizar mejoras en programas de beneficio hacia los empleados. Para que allá una mejor satisfacción y motivación en cada

colaborador y así aumentar el nivel de satisfacción en cada subordinado dentro de la empresa.

9. Se nota una gran molestia en los colaboradores, debido a que son personas capacitadas y con conocimientos de las funciones de la institución. Sin embargo, esto no es tomado en cuenta y el área de recursos humanos no lo ve como una oportunidad para sus empleados y busca nuevos perfiles.
10. Se recomienda para que los superiores siempre mantengan una comunicación fluida con el personal para que no exista ningún tipo de problemas dentro y fuera de la institución.
11. Se recomienda capacitar al personal de una forma constante y oportuna ya que es relevante para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades, por lo que es necesario trabajar en equipo para poder sobresalir con grandes estándares de calidad y tomar buenas decisiones.

Referencias

1. Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. México.
2. García, E. y Guzmán, A. (2007). "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II. En <http://eumed.net/libros/2007c/>
3. García, E. y Guzmán, A. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
4. Davis, K. (1981). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill.
5. García R., Ibarra V. (s/f). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. En: <http://www.eumed.net/libros->
6. Chiavenato, I. (2004) Administración de Recursos Humanos. 5ed. Mc Graw Hill. S.A, Colombia.
7. Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico de comportamiento organizacional. México: Alfa Omega.. (p. 500)
8. Robbins, S. (1998) La administración en el mundo de hoy. México: Prentice Hall. (p.584)
9. Keith, D & Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A. México.
10. Keith, D; & Newstrom, J. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw-Hill.
11. Cuadra, A. y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Revista Universia. Vol. 2, N°22. Extraído el 01.ago.2011. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext
12. Quintero N; Africano, N; Faría, E. (2008) Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3 / N° 9. Clima organizacional y desempeño laboral del Personal empresa vigilantes asociados costa Oriental del lago. (en línea). Extraído el 01.ago.2011.

Anexos

Cuestionario en blanco

Buenos días/tardes: Favor **Seleccionar únicamente una opción** de respuesta. La información recabada será tratada de forma confidencial y anónima

Edad 20-35 36-45 46 o mas Ocupación _____

Condiciones de trabajo

- 1) ¿Considera que la infraestructura del área en el que labora es la adecuada para realizar su trabajo?
Si No Por que _____
- 2) ¿Su puesto de trabajo le resulta agradable?
Si No
- 3) ¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo?
Si No
- 4) ¿Qué percepción tiene del ambiente laboral en su área de trabajo?
Excelente Bueno Regular Malo
- 5) ¿Las condiciones de trabajo de su área propician alta productividad?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutro
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
- 6) ¿Se siente cómodo con la imagen que tiene la institución ante la sociedad?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutro
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Ambiente social y relaciones interpersonales que existen en la Institución

- 7) ¿Como es la relación laboral con sus compañeros de trabajo?
Bueno Regular Malo
- 8) ¿Considera que existe trabajo en equipo con sus compañeros de área?
Si No Por que _____
- 9) ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?
Excelente Bueno Regular Malo
- 10) ¿Existen conflictos laborales con sus compañeros de trabajo?
Siempre Algunas veces Nunca
- 11) ¿Considera que en su equipo de trabajo existen líderes?
Si No
- 12) ¿Cree que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutro
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

13) ¿Realizan actividades de convivencia con las demás áreas de trabajo?
Siempre Alguna veces Nunca

Relación con la Autoridad

14) ¿Cómo considera usted la relación laboral con su jefe?
Excelente Bueno Regular

15) ¿Su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo?
De acuerdo En Desacuerdo

16) ¿Considera que una buena relación con su jefe beneficiara la calidad de trabajo?
De acuerdo En Desacuerdo

17) ¿Recibe de su jefe la información que necesita para realizar su trabajo?
De acuerdo En Desacuerdo

18) ¿Su supervisor es efectivo como entrenador?
Si No

Desarrollo Personal

19) ¿Se considera una persona proactiva e innovadora?
Siempre Algunas veces Nunca

20) ¿La institución le ofrece beneficios que contribuyen a la motivación personal?
Si No

21) ¿Tiene oportunidad de seguir creciendo profesionalmente dentro de la institución?
Si No

22) ¿Su trabajo le permite desarrollarse personalmente?
De acuerdo En Desacuerdo

23) ¿Se siente motivado por formar parte del grupo en su área de trabajo?
Muy Satisfactorio Satisfactorio Insatisfactorio

24) ¿Es usted una persona que respeta a sus superiores?
Siempre Algunas veces Casi Nunca Nunca

25) ¿Se considera una persona tolerante, que acepta sus errores con facilidad?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutro
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

26) ¿Cuando termina su jornada laboral, sale sintiéndose satisfecho de lo que ha realizado?
Si No Porque: _____

Fuente: Elaboración propia

Relación con la institución

27) Que grado de estabilidad laboral considera que tiene la institución?

En donde 1 es estable y 5 es inestable

1 2 3 4 5

28) Se siente motivado y satisfecho con el trabajo que realiza?

Siempre Algunas veces Nunca

29) ¿Como considera el nivel de preparación laboral del personal de Royal Bank de Guatemala?

Muy Bueno Bueno Malo Muy malo

30) ¿Como considera el nivel de satisfacción que tiene usted con la institución?

Bueno Regular Malo

31) ¿La administración motiva a los empleados a ser innovadores y creativos?

Muy en Desacuerdo En Desacuerdo Neutro

De Acuerdo Muy de Acuerdo

32) ¿Ha recibido por lo menos una capacitación al año?

Si No

33) ¿Considera que las capacitaciones son importantes?

Si No Por que _____

34) ¿Qué satisfacción le genera la remuneración que percibe por el trabajo que realiza?

Muy Satisfactorio Satisfactorio Insatisfactorio

35) ¿Considera que su nivel salarial le permite cubrir su presupuesto familiar?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Neutro

En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

36) ¿Recomendaría a la institución para la que labora como una opción de trabajo y superación?

Si No Porque _____

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA

Actividades Mensuales	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE							
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	1																															
2		1	2																													
3			1	2																												
4				1	2																											
5					1	2																										
6						1	2																									
7							1																									
8								1	2																							
9									1																							
10										1																						
11											1	2																				
12												1	2																			
13													1	2																		
14														1	2																	
15															1	2																
16																1	2															
17																	1	2														
18																							1	2	3	4						

Fuente: Elaboración propia