

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**“Incidencia del clima laboral en la  
Productividad del Personal”**  
(Tesis de Maestría)

Licda. Silvia Zulema Godoy Custodio

Guatemala, abril de 2013

**“Incidencia del clima laboral en la  
Productividad del Personal”**  
(Tesis de Maestría)

Licda. Silvia Zulema Godoy Custodio

M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila, **Asesora**  
M.A. Ana Lucrecia Contreras Sagastume, **Revisora**

Guatemala, abril de 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0006-2013-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 11 DE MARZO DEL 2,013**

**De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila, asesora y licenciada Ana Lucrecia Contreras Sagastume, revisora de la Tesis, titulada: "INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL", elaborada por la licenciada Silvia Zulema Godoy Custodio, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.**

**Lic. César Augusto Custodio Córdova**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala, 06 de febrero de 2013.

**Licenciado**  
**César Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad.**

Licenciado Custodio:

He procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado “Incidencia del Clima laboral en la productividad del personal”, elaborado por la estudiante Silvia Zulema Godoy Custodio de Arriaza, de la Maestría de Administración Corporativa.

En mi calidad de Asesor, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,



M.Sc. ~~Berta~~ Beatriz Aldana Archila  
Asesor



Guatemala, 26 de febrero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores

En relación al trabajo de investigación de tesis de maestría titulada: **“Incidencia del Clima laboral en la productividad del personal”**, realizado por Silvia Zulema Godoy Custodio de Arriaza, estudiante de Maestría Corporativa en Administración de Negocios; he procedido con la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana de Guatemala.

Considerando lo anterior, me permito emitir sobre esta tesis un **DICTAMEN FAVORABLE**, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
Licda. Ana Lucrecia Contreras Sagastume  
Revisora

## **Acto que dedico**

- A Dios: Por ser mi sustento y mi roca firme en quien confío. Le agradezco por la vida, la familia y amigos tan especiales que me ha dado.
- A mi esposo: Daniel Arriaza, agradezco su valiosa ayuda para culminar los estudios.
- A mis hijas: Silvia Daniela y Silvia Sofía, con amor! Que cada logro sea para inspirarlas a seguir adelante! sin límites para alcanzar todo lo que se propongan bajo la dirección de Dios.
- A mi padres: Raúl Godoy y Ana María Custodio de Godoy, legado de esfuerzo honestidad y dedicación para guiarnos por el buen camino y su amor incondicional.
- A mis hermanos: Mario, Marlene y Carlos por su apoyo. Gracias por estar en los momentos de alegría y también de tribulación.
- A mis cuñados (as): Heycel, Jorge, Fanny, Mima, Patty, Leonel, Adán, Magaly  
Con cariño y aprecio.
- A la Universidad: “Panamericana”, sus autoridades, y personal docente, mi agradecimiento por la oportunidad de continuar mis estudios y compartir sus sabias experiencias.
- A mis compañeros: Carmencita, Carol, Claudia, Miriam y Maco con aprecio y admiración.

# ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1. Marco de Referencia	1
1.1.1. Reseña histórica de la banca en Guatemala	1
1.2. Antecedentes de la Entidad Bancaria “HR”	2
a) Estudios relacionados con el tema	4
b) Situación actual de la Entidad HR	6
c) Productos y servicios	6
1.2.1. Visión	6
1.2.2. Misión	7
1.2.3. Valores	7
1.2.4. Estructura organizacional	8
1.2.4.1 Estructura organizacional de ejecutivos de HR	8
1.2.4.2 Estructura organizacional del área Internacional de HR	9
1.2.5. Análisis FODA de entidad bancaria HR	10
<b>Capítulo 2</b>	
2.1. Marco Teórico	12
2.1.1. Definición de Clima	12
2.1.1.1 Definición de Clima laboral	12
2.1.2. Definición de Clima Organizacional	12
2.1.2.1 Definición de Cultura	14
2.1.2.2 Definición de Cultura Organizacional	15
2.1.2.3 Características del Clima Organizacional	15
2.1.2.4 Elementos que definen y garantizan un adecuado Clima Organizacional	16
2.1.2.5 Variables que influyen en el Clima Organizacional	16
2.1.2.6 Función del Clima Organizacional	17
2.1.2.7 Resultados del Clima Organizacional	20
2.1.2.8 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas	22
2.1.2.9 Dimensiones del Clima	22
2.1.2.10 Para qué investigar sobre el Clima Organizacional	24

### **Capítulo 3**

3.1.	Planteamiento del problema	26
3.2.	Objetivos de la investigación	28
3.2.1.	General	28
3.2.2.	Específicos	28
3.2.3.	Alcances y límites de la investigación	28
3.3.	Metodología aplicada a la investigación	29
3.3.1.	Sujetos de la investigación	29
3.3.2.	Instrumentos de recolección de datos	29
3.3.2.	Procedimiento	32

### **Capítulo 4**

4.1.	Resultados de la investigación	33
4.2.	Análisis y discusión de los resultados de la investigación	48
4.3.	Análisis de resultados de principales factores evaluados	49

### **Capítulo 5**

Conclusiones	53
--------------	----

### **Capítulo 6**

6.1.	Propuesta de mejora: Planes de Acción para elevar el nivel del Clima Organizacional	55
6.2.	Justificación	55
6.3.	Objetivos	56
6.3.1.	Objetivo general	56
6.3.2.	Objetivos específicos	56
6.4.	Planes de Acción	57
6.4.1.	Plan de acción para Reconocimiento y logro de objetivos	57
6.4.2.	Plan de acción para Motivación en el puesto	58
6.4.3.	Plan de acción para Trabajo en equipo	59
6.4.4.	Plan de acción para Comunicación	60
6.4.5.	Plan de acción para Relación con el jefe inmediato	61
6.4.6.	Plan de acción para Carrera y Desarrollo	62
6.5.	Presupuesto anual en la implementación de planes de acción	63
6.6.	Recomendaciones	64
Referencias	65	
Anexos	67	
Anexo 1.	Cuadro de antecedentes de la investigación preliminar	68
Anexo 2.	Instrumento (cuestionario)	69

## Ilustraciones

Ilustración No. 1	
Estructura organizacional del Banco HR (principales jerarquías)	08
Ilustración No. 2	
Estructura organizacional del área Internacional del Banco HR	09
Ilustración No. 3	
Análisis FODA de la entidad bancaria “HR”	10
Ilustración No. 4	
Figura de características principales del Clima Organizacional	15
Ilustración No. 5	
Figura de elementos que definen y garantizan un adecuado Clima Organizacional.	16
Ilustración No. 6	
Esquema de las funciones que tiene el Clima Organizacional	17
Ilustración No. 7	
Enfoques y modelos sobre el Clima Organizacional	19
Ilustración No. 8	
Esquema de la importancia del Clima Organizacional en la administración de empresas	22
Ilustración No. 9	
Figura de proceso de planificación	24
Ilustración No. 10	
Gráfica de delimitación de funciones del puesto	33
Ilustración No. 11	
Gráfica de programas de motivación	34
Ilustración No. 12	
Gráfica de apreciación del puesto	34
Ilustración No. 13	
Gráfica de programas de capacitación	35

Ilustración No. 14	
Gráfica de conocimiento de estructura, misión, visión de entidad	35
Ilustración No. 15	
Gráfica de equipo y herramientas para realizar el trabajo	36
Ilustración No. 16	
Gráfica de rotación del personal	36
Ilustración No. 17	
Gráfica de relaciones con equipo de trabajo	37
Ilustración N. 18	
Gráfica de distribución de tareas adecuadas	37
Ilustración No. 19	
Gráfica de información oportuna para realizar el trabajo	38
Ilustración No. 20	
Gráfica de apoyo entre compañeros	38
Ilustración No. 21	
Gráfica de responsabilidad de compañeros	39
Ilustración No. 22	
Gráfica de consideración del jefe	39
Ilustración No. 23	
Gráfica de medición de trabajo con el jefe	40
Ilustración No. 24	
Gráfica de la comunicación del jefe de políticas de trabajo	40
Ilustración No. 25	
Gráfica de percepción del jefe y evaluación de desempeño	41
Ilustración No. 26	
Gráfica de retroalimentación del desempeño del jefe	41
Ilustración No. 27	
Gráfica de existencia de retroalimentación constructiva	42
Ilustración No. 28	
Gráfica de comunicación del jefe y valoración de esfuerzo	42

Ilustración No. 29	
Gráfica del resultado de reuniones para mejorar el ambiente laboral	43
Ilustración No. 30	
Gráfica de consideración de Gerencia del futuro profesional	43
Ilustración No. 31	
Gráfica de reconocimiento de la Gerencia para promover a colaboradores	44
Ilustración No. 32	
Gráfica sobre los ascensos en base a méritos	44
Ilustración No. 33	
Gráfica sobre compromiso de alcanzar metas	45
Ilustración No. 34	
Gráfica sobre alcance de metas	45
Ilustración No. 35	
Gráfica de la Gerencia y sus objetivos en base a misión y visión	46
Ilustración No. 36	
Gráfica sobre la comunicación de logro de objetivos	46
Ilustración No. 37	
Gráfica de reconocimiento de Gerencia	47
Ilustración No. 38	
Gráfica sobre satisfacción del trabajo	47
Ilustración No. 39	
Gráfica sobre herramientas necesarias para desarrollo de trabajo	48

## **Resumen**

Esta investigación se desarrolló con la primera fase que consistió en un diagnóstico general del clima laboral u organizacional en el área de Operaciones Internacionales, específicamente la unidad de Negociación de Divisas de la entidad bancaria denominada “Banco HR” S.A.

Del diagnóstico preliminar realizado, se siguió con el estudio de la incidencia del clima laboral en la productividad del personal, considerando que el recurso humano es muy valioso para las organizaciones ya que a través de éste se logran resultados óptimos y duraderos que marcan la diferencia entre las entidades que ofrecen productos y servicios, en este caso es una entidad bancaria guatemalteca de capital privado.

Dentro del marco referencial se hizo una breve reseña histórica de las Instituciones Bancarias en Guatemala y en especial la que será objeto de estudio; así como la importancia y participación que tienen dentro de la economía del país. Siendo ésta una entidad que apoya a las empresas a través de sus productos y servicios, es vital que el recurso humano esté capacitado y motivado para la consecución de los objetivos de dicha entidad.

En este estudio, se incluye la parte teórica sobre el tema del clima laboral u organizacional que describe su importancia, función, dimensiones y variables que intervienen dentro del ambiente laboral. Así mismo, se menciona el nivel que eleva la productividad en el colaborador; al mantener un ambiente de trabajo cordial, trabajo en equipo, capacitado y motivado.

Con la presente investigación sobre el clima laboral como un indicador de la productividad, se realizaron encuestas y entrevistas a la unidad mencionada y se percibió: cierta apatía en las diferentes actitudes de los colaboradores, grado de insatisfacción, bajo compromiso para ejecutar las actividades. Bajos niveles de identificación con la entidad y con los objetivos organizacionales, bajo nivel de respeto y colaboración con las autoridades de dicha entidad.

De los resultados obtenidos, se diseñó una propuesta de mejora que tiene por objetivo ofrecer herramientas prácticas y adecuadas que pueden aplicarse a través de un plan de trabajo para mejorar el clima organizacional y se fortalezca en forma positiva la unidad de trabajo seleccionada y se expanda al resto de la entidad.

La metodología aplicada a esta investigación fue descriptiva, ya que se realizó un trabajo de campo y se apoyó con investigación bibliográfica sobre el tema (textos, escritos, consultas en internet)

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están sujetas a constantes cambios tanto en sus procesos como en la tecnología que surge día a día en el mercado y exigen el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, para mejorar la competitividad entre ellas. Además las entidades están siendo cada vez más agresivas expandiendo sus operaciones a nivel mundial lo que hace que implementen cambios en su estrategia laboral entre otras.

Las entidades están enfocadas a evaluar la productividad y el manejo del capital humano como elementos principales de sobrevivencia; por lo que la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. La satisfacción de los colaboradores es muy importante, ya que, la percepción positiva o negativa de éstos con respecto a sus labores influye en el cumplimiento de sus atribuciones, reduciendo niveles de rotación, resolución de conflictos, cumplimiento de normas y procedimientos, entre otros.

Las organizaciones están compuestas por estructuras, procesos, objetivos, tecnología y recurso humano que están interrelacionados entre sí. Las interacciones de estos componentes producen comportamientos variados que forman parte de lo que se ha denominado Clima Organizacional o Laboral.

Por ser de gran importancia este tema; se consideró investigar el Clima Organizacional o Laboral en una Institución Bancaria, la cual por razones de prestigio se denominará “Banco HR”, específicamente en la Unidad de Negociación de Divisas del Área Internacional.

Debido a que el propósito principal de una institución bancaria es apoyar a sus clientes a través de todos los productos y servicios que ofrece; se pensó en investigar el tema referido, ya que para ser una organización competitiva es necesario mantener motivados a sus colaboradores; ya que si el cliente interno está satisfecho, el cliente externo recibirá un mejor servicio y los resultados de las empresas serán mejores.

Por otro lado, el clima organizacional provoca lealtad del empleado hacia la empresa y de esta manera el empleado puede elevar su nivel de productividad y evitar la rotación del personal; lo cual conlleva a tener menos gastos de contratación y capacitación.

En el primer capítulo se encontrará el marco de referencia con la reseña histórica de las entidades bancarias en Guatemala y los antecedentes de la entidad HR. Se menciona su visión, misión, valores, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece y el análisis preliminar administrativo –FODA- de la entidad.

Después se investigó el marco teórico que sirvió como base y soporte para desarrollar la investigación en relación al Clima Laboral u Organizacional, conceptos, características, factores, variables, dimensiones y el grado de incidencia en la productividad en los colaboradores dentro de una organización.

Con la teoría y las investigaciones preliminares; se llegó al planteamiento del problema, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación. Luego se realizó una entrevista y el instrumento que sería la fuente principal de la información proporcionada por la muestra (10 colaboradores) la cual se logró tener acceso y la autorización correspondiente.

Finalmente se llegó a la tabulación de resultados y su interpretación; de lo cual se formuló una propuesta que tiene como objetivo proporcionar planes de acción que en forma planificada y sistemática se elaboraron de acuerdo a las necesidades del personal, para elevar el nivel medio bajo que actualmente se detectó como Clima Organizacional o Laboral.

Se espera que con la implementación de la anterior herramienta, se obtengan resultados óptimos que sean sostenibles a largo plazo que mejoren las actitudes y productividad del personal dentro de la organización que se desarrolló la presente investigación.

# Capítulo 1

## 1.1. Marco de Referencia

### 1.1.1 Reseña histórica de la banca en Guatemala

(Escuela Superior de Desarrollo y Actualización Profesional [Esdap], s.f.) - Menciona que la historia de la banca es casi antigua como el comercio mismo. Por esa razón, para tener un conocimiento profundo sobre la misma, es necesario estudiar los factores sociales, culturales, políticos y económicos que la han acompañado en su devenir histórico.

En el último cuarto del siglo XIX, nació la banca en Guatemala. Se constituyeron Bancos de emisión, quienes emitían sus propios billetes. En 1881 se fundó el Banco de Occidente, S.A., en Quetzaltenango, el único banco que cruzó los cambios del siglo XIX al XX y del XX al XXI. Sorteó la tempestad de la Gran Depresión de 1929 a 1933. Tuvo billetes propios. En marzo de 2006 fue absorbido por el Banco Industrial, S.A.“

"Hasta finales del siglo XIX los billetes de los bancos nacionales se podían cambiar por oro y plata. Durante el período del presidente Estrada Cabrera (1898-1920) los bancos se dedicaron a financiar las operaciones del gobierno.

Al abolirse el cambio del billete por metal, se inició un proceso de devaluación de la moneda (el peso de plata), que pasó del uno por uno a sesenta quetzales, cuando se hizo la reforma monetaria en 1924. Acá se sustituyó el peso por el quetzal.

En 1926 se produjo la primera reforma monetaria y bancaria total, mediante la cual se creó el Banco Central de Guatemala, como único banco emisor; se emitió la Ley de Instituciones de Crédito –ley de bancos-, y se estableció el patrón oro, mediante el cual un quetzal podía cambiarse por un dólar o su equivalente en oro puro- como el que está produciendo la Minera Marlin-. El Banco Central de Guatemala se constituyó con capital mixto, Estado y particulares. En 1933 se abandona el patrón oro debido a la crisis de la Gran Depresión."

Un acontecimiento importante dentro de la historia bancaria del país, es el nacimiento del El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, en el año 1929 como un banco del Estado, que inicia operaciones con capital proveniente de una aportación estatal.

Al iniciar el año 2002, el sistema bancario nacional, contaba con más de 30 instituciones Bancarias, y como Consecuencia de operaciones irregulares, realizadas por algunos bancos y sociedades financieras, estaba pasando por una situación escandalosa, que en alguna medida, provocó desconfianza en todas las instituciones financieras del país.

Fue así como entraron en vigencia como principales leyes de la reforma tributaria, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, la Ley Monetaria; La Ley de Bancos y Grupos Financieros; y la Ley de Supervisión Financiera.

De conformidad con Publicación de la Superintendencia de Bancos, correspondiente al mes de octubre del año dos mil nueve, además de otras entidades financieras, de seguros y de crédito, en nuestro país, operan bajo su vigilancia, 18 instituciones bancarias nacionales, 15 sociedades financieras, una casa de cambio, 8 entidades fuera de plaza y 12 casas de bolsa.

Se puede apreciar, que el número de bancos que actualmente operan en nuestro país, es menor; lo cual obedece a los procesos de fusión, que espontáneamente han formalizado distintas entidades bancarias, con el fin de sanear y fortalecer el sistema.

## **1.2. Antecedentes de la Entidad Bancaria “HR”**

Disponible en: [www.banco HR.com/index.php](http://www.bancoHR.com/index.php) (fuente extraída del banco) Banco HR, denominado así atendiendo su requerimiento de proteger su imagen. Fue fundado el 26 de Noviembre de 1,990 y rápidamente se consolidó como uno de los bancos más importantes y eficientes del país. Es un banco privado y sus oficinas estaban ubicadas sobre la séptima avenida de la zona 1 de Guatemala.

Luego, fueron trasladadas a la Avenida Reforma y octava calle, en donde una vez funcionó la Agencia Americana para el Desarrollo: AID. En el año de 1,997 se construye el nuevo Edificio de las Oficinas Centrales, sobre la 7a. Avenida de la Zona 9.

Banco HR (2000) adquiere la totalidad de las acciones de uno de los bancos de la Construcción, lo que eleva la posición de HR y causa un crecimiento notorio en el tamaño de sus activos, así como el capital y las utilidades.

Esto los convirtió en la primera entidad bancaria guatemalteca en adquirir a otra entidad financiera.

La Junta Monetaria de Guatemala (2005) autoriza el funcionamiento de Grupo Financiero HR, dando así un nuevo paso positivo en la prestación de servicios financieros. La Superintendencia de Bancos de Guatemala (2006), elige tres bancos, que por sus indicadores financieros y situación de solidez pueden apoyar inmediatamente en el proceso de exclusión de activos y pasivos de Bancafé.

Uno de los seleccionados es Banco HR y en el término de una semana empieza a servir a 400,000 nuevos clientes, que le son asignados.

Al finalizar el año 2,006, Banco HR está dentro de los primeros cinco bancos del sistema bancario guatemalteco.

Su red de agencias se amplía a todo el territorio nacional y se compone en cerca de 100 agencias en toda Guatemala.

Banco HR (febrero 2007) compra otra institución bancaria, con enfoque corporativo. Se inicia un proceso de fusión por absorción que demora el resto del año en completarse. Esta operación consolida a Banco HR como el quinto banco más grande del país y el número 18 a nivel centroamericano. Asimismo, las oficinas centrales se trasladan de la séptima avenida de la zona 9 a la Avenida de la Reforma de la Zona 9. El anterior edificio de Banco HR es vendido. Para finales de Diciembre de 2,008, Banco HR tiene activos que superan los mil millones de dólares y con la fusión de los bancos Cuscatlán, Citi y Banco Uno, ahora convertidos en

Citibank Guatemala, el Banco HR es considerado por su tamaño el quinto banco más grande de Guatemala.

El crecimiento de Banco HR sigue constante. Ahora, en el año 2,010, gracias a la confianza de sus clientes, sigue siendo un Banco inspirado en sus valores.

### **a) Estudios relacionados con el tema**

El estudio del clima organizacional dentro de una institución es muy importante por lo que se hace mención de tres (3) investigaciones realizadas en años anteriores a diferentes empresas para evaluar el comportamiento del recurso humano y su incidencia en la productividad del desempeño en sus actividades o funciones como colaboradores.

A continuación se hace una breve descripción de los trabajos realizados en diferentes años por diferentes universidades a empresas guatemaltecas.

- Baldizón (2005), presentó una investigación con el objetivo de determinar cuál era el clima organizacional en una empresa guatemalteca de la industria manufacturera que utiliza el cuadro de mando integral. Para el efecto, Baldizón utilizó dos instrumentos; una entrevista estructurada que fue aplicada en el área gerencial y un cuestionario de 28 preguntas cerradas con una duración aproximada de 15 minutos. Se utilizó una muestra representativa del total de la población, siendo un total de 375 sujetos divididos en tres niveles; gerencial en un 2%, supervisores en un 18% y operarios en un 80%. La metodología de esta investigación es descriptiva y concluye en que la principal debilidad del clima organizacional de esta empresa a nivel operativo es la motivación y la identificación con la empresa; aunque los supervisores tienen buena percepción del clima organizacional mostrando resultados positivos. Entre las recomendaciones Baldizón indica que debe enriquecerse el puesto para motivar y lograr más productividad y proporcionar reconocimientos valorados por el trabajador para mejorar la satisfacción laboral.

En la investigación que se está desarrollando sobre el mismo tema, se podrá hacer una propuesta posterior a obtener los resultados, para que finalmente se eleven los niveles de productividad y por consiguiente de satisfacción del personal.

- De igual forma, Herrera (2005) realizó un estudio titulado “Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica” con el objetivo de determinar qué factores del clima organizacional repercuten negativa o no repercuten en el desenvolvimiento del empleado. Para esta investigación se aplicó un instrumento de 57 preguntas cerradas a 37 personas entre 17 a 55 años con un nivel social medio y bajo, y con diferentes escolaridades. Herrera concluye que en general el clima organizacional en la empresa repercute positivamente en el desenvolvimiento de los empleados para un 50% de los aspectos evaluados. Entre los aspectos que repercuten de forma positiva, Herrera manifiesta el compañerismo, ambiente de trabajo, relación patrono trabajador, sentimientos hacia el trabajo; y por el contrario, en forma negativa se posicionó la satisfacción laboral, prestaciones, seguridad y apoyo. Herrera también concluyó que existen factores que no repercuten en el clima, como la comunicación, el horario de trabajo y las instalaciones. Finalmente, Herrera recomienda promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de satisfacción laboral, mejorar el área salarial y capacitar a las jefaturas.

En las investigaciones que se encontraron sobre el Clima Organizacional o Laboral en las empresas guatemaltecas; aunque sus actividades económicas son distintas, coinciden en que la satisfacción, la motivación, la buena comunicación y tranquilidad del recurso humano; es indispensable pues genera confianza, compromiso con la Organización que laboran.

La investigación que se está desarrollando va dirigida a establecer el nivel de Clima Organizacional o Laboral y la incidencia en la productividad del personal.

- Ovalle De León, Víctor. Tesis (2008) Diagnóstico del clima organizacional en una empresa guatemalteca y su plan de mejora. Tesis realizada en la Universidad Panamericana de Guatemala en la Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración Corporativa.

Este estudio de investigación se enfocó en diagnosticar el clima organizacional en una empresa de seguros guatemalteca, con el propósito de determinar el índice de satisfacción de los colaboradores en general.

## **b) Situación actual de la entidad HR**

Información recabada en la página del Banco denominado HR. “Este Grupo Financiero integrado por Banco, offshore, Financiera, Casa de Bolsa, está ubicado dentro de los primeros seis lugares de Instituciones Bancarias privadas en Guatemala según su monto de activos, los cuales sobrepasan los mil millones de dólares estadounidenses”.

## **c) Productos y servicios**

Entre los productos y servicios que ofrecen están: Cuentas de ahorro, monetarias, plazo fijo en moneda local y dólar estadounidense, tarjetas de crédito, Seguros de Vida, Productos del Área Internacional (compra venta de documentos, efectivo en euros y US\$, transferencias cablegráficas en diferentes monedas) remesas familiares, Red de Cajeros Automáticos, Venta de Activos Extraordinarios, Cajillas de seguridad, Cheques de Gerencia, Pagos de Servicios, Servicios en Línea (Transferencia Electrónica GuateACH, Banca Remota, Sistema de Interconexión de Pagos Regionales (SIP) Préstamos Hipotecarios, Fiduciarios y Back to Back, y otros más.

### **1.2.1. Visión**

Consolidarse como uno de los cuatro bancos más grandes y rentables del país, reconocido por su estrecha relación con los clientes, brindándoles excelencia en el servicio, a través del desempeño de sus colaboradores manteniendo la integridad, honestidad y trabajo en equipo.

### **1.2.2. Misión**

Ser una corporación sólida, líquida y rentable, dedicada a satisfacer las necesidades financieras de los clientes, de forma eficiente, eficaz, confidencial y segura, para el desarrollo de sus operaciones, a través del esfuerzo y profesionalismo de sus colaboradores, así como de una gama de productos acordes a las exigencias del mercado.

### **1.2.3. Valores**

**Integridad:** Proceder siempre con honestidad, transparencia y responsabilidad ante sus compromisos.

**Trabajo en equipo:** Ser un grupo de personas con talentos complementarios, comprometidos y trabajando de manera coordinada por un mismo objetivo.

**Excelencia:** Propiciar una cultura interna que motive el proceso de mejora continua, incentivando a sus colaboradores a desarrollar sus cualidades y capacidades.

Dentro de las áreas de trabajo de la entidad bancaria, por razones de tiempo y acceso, se escogió a diez colaboradores del área Internacional, la cual está compuesta de la siguiente forma:

- Negociación de Divisas
- Unidad de Cambios
- Comercio Exterior y Líneas de Crédito
- Remesas
- Atención al cliente
- Gerencia del área

## 1.2.4. Estructura Organizacional

### Unidad de Negociación de divisas

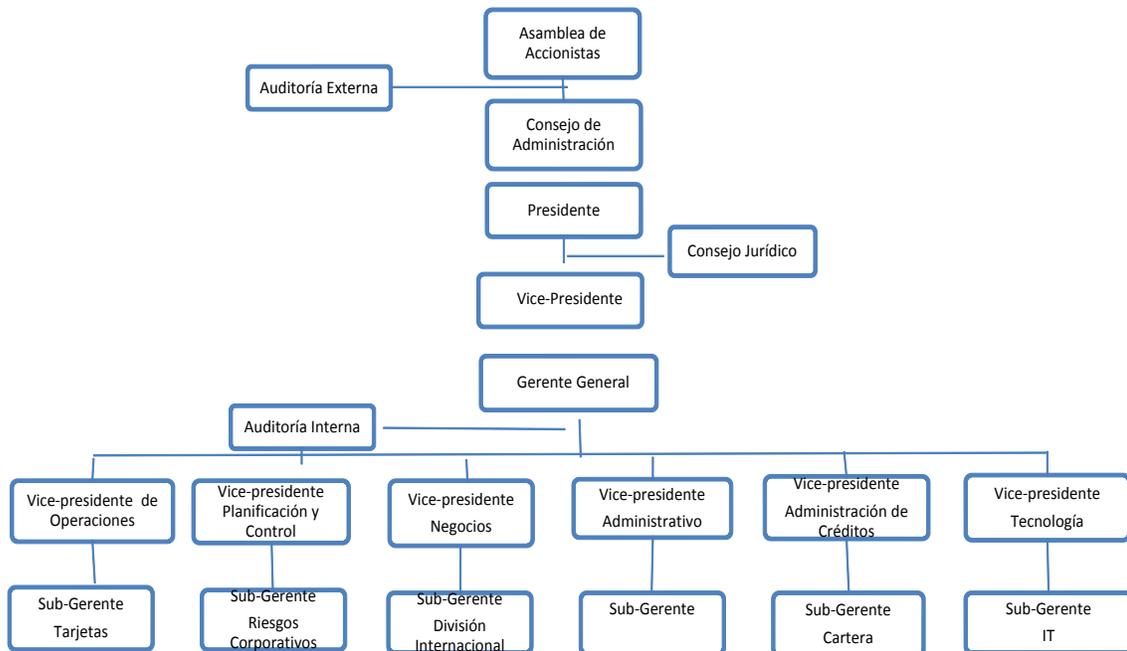
Se administra la posición cambiaria y la negociación de divisas en multi-moneda (dólar estadounidense, euro, yen japonés, libra esterlina). Negocia compra y venta de documentos (giros, cheques), transferencias cablegráficas, efectivo de acuerdo a normas de IVE. Esta unidad tiene asignada metas mensuales que generan al año aproximadamente Q.36 millones de ganancia entre la compra y venta de divisas.

Hay dos (2) traders junior, dos (2) senior, un (1) coordinador y un (1) jefe a su cargo. En la unidad de cambios: dos (2) atención al cliente. Esta unidad pertenece al Área Internacional que en la actualidad son veinticinco (25).

### Ilustración No. 1

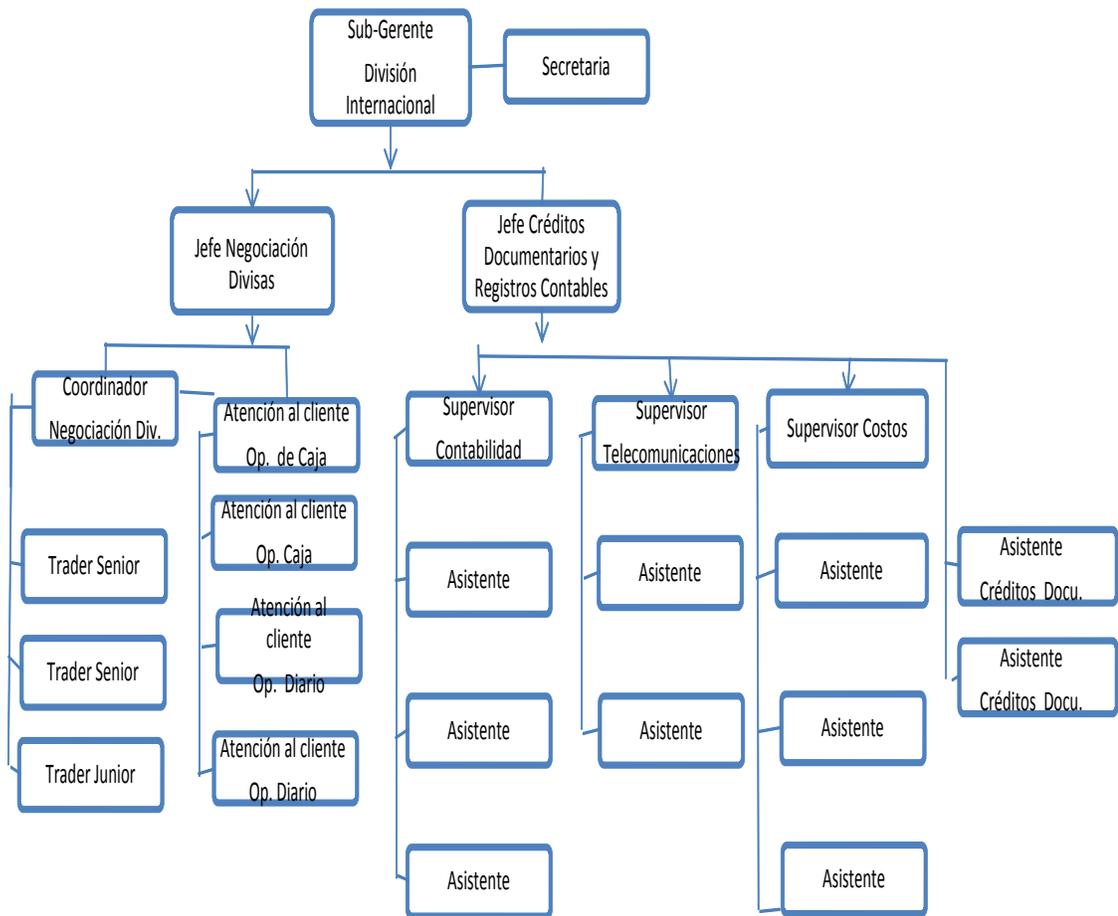
### Organigrama de la Institución Bancaria HR

#### 1.2.4.1. Estructura organizacional de ejecutivos de HR



**Fuente:** Banco “HR”, Estructura organizacional de ejecutivos. De cada Vicepresidencia dependen las Subgerencias que le corresponden/ 2012

**Ilustración No. 2**  
**Organigrama del Área de Negociación de Divisas**  
**1.2.4.2. Estructura organizacional del área Internacional de**  
**Banco HR**



**Fuente:** Información recibida de la entidad Bancaria HR de la División Internacional/ 2012

**Ilustración No. 3**  
**1.2.5. Análisis FODA**  
Entidad Bancaria HR

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Entidad Bancaria conocida por sus accionistas con buena reputación.</p> <p>Imagen aceptable y conocida en el mercado</p> <p>Institución conservadora. Sus inversiones y transacciones son bastante evaluadas. Lo que ha permitido evitar fraudes.</p> <p>Maneja un buen presupuesto; aunque conservador</p> <p>Capital que respalda sus transacciones</p>	<p>Expandirse a nivel local y regional</p> <p>Alianza con otras instituciones a nivel local o internacional para expandir su capital y operaciones.</p> <p>Actualización de tecnología de punta.</p> <p>Mejorar nivel académico de los empleados.</p> <p>Desarrollar más la Banca Electrónica (mercado más ágil)</p> <p>Ofrecer mejores tasas de interés para inversiones y préstamos</p> <p>Captar más inversiones locales</p> <p>Cubrir el mercado de pequeños y medianos empresarios</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Centraliza las decisiones a nivel familiar (Presidencia)</p> <p>Hay debilidad en la atención al cliente.</p> <p>Deficiencia en sus accesos de comunicación principalmente a través del internet.</p> <p>El personal en general desconoce la visión, misión y valores de la Institución</p> <p>Duplicidad de mandos. (No se respeta la jerarquía de puestos)</p>	<p>Instituciones bien competitivas en expansión. (otras instituciones que se fortalecen dentro del mercado financiero)</p> <p>Ingreso de instituciones internacionales</p> <p>Instituciones que ofrecen servicios más ágiles en menor tiempo</p> <p>Aplicación de Tecnología Avanzada</p> <p>Alto nivel de experiencia y preparación académica del RRHH en otras instituciones.</p>

Debilidades	Amenazas
Falta de evaluación y reconocimiento de habilidades y competencias del recurso humano.	Competencia ofrece mejores tasas de interés para inversiones y créditos.
Deficiencia del trabajo en equipo	Mejores sueldos y prestaciones a los empleados en otras Instituciones.
Tecnología conservadora	
Administración muy conservadora	
Debilidad en la información que maneja el personal	
Debilidad en la definición y cumplimiento de los puestos de trabajo	
Falta de capacitación constante a los empleados.	
Falta de compañerismo y colaboración entre el personal	

**Fuente:** Información proporcionada por personal de la Unidad de Negociación de Divisas del Banco HR /2012

## Capítulo 2

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. Definición de Clima:

Tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "*ambiente*" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

##### 2.1.1.1. Definición de Clima Laboral:

Hace referencia al trabajo en su aspecto económico y social.

Es decir que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo"

#### 2.1.2. Definición de clima organizacional

(Manuel Demetrio Morales [2009]) Lo conceptualiza como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía por ejemplo una sucursal o de la organización completa.

El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización

Forehand y Von Gilmer) ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones que son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Villa y Villar, 1992; Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.

No podrá darse un cambio en las organizaciones, mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto, es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional:

- El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

- El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
- El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la auto reflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Esto, por supuesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que, como bien lo señala Martínez (2006), implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar el status y hacerse cargo.

### **2.1.2.1. Definición de Cultura**

Luis Martínez (2006), indica a qué se refiere Cultura, en Monografías.com. Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

### 2.1.2.2. Definición de Cultura Organizacional

Está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, vacaciones, ausencias, etc).

Entre Clima y Cultura Organizacional las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Robbins (2009) define la Cultura Organizacional como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

### Ilustración No. 4

#### 2.1.2.3. Características del Clima Organizacional



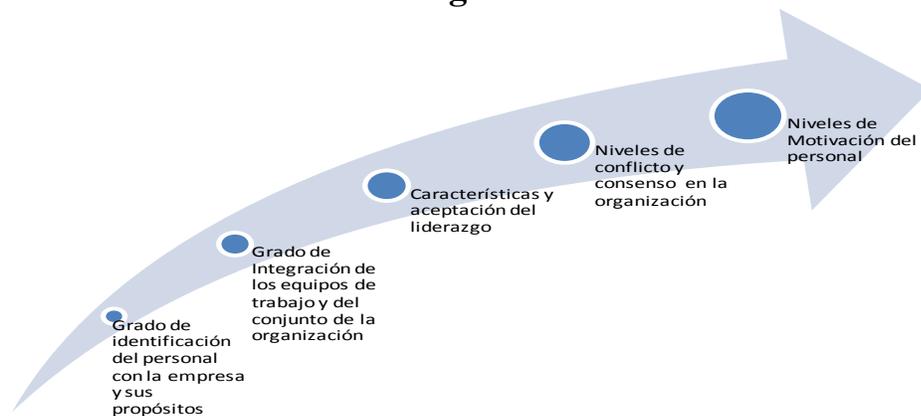
Fuente: Schneider y Reichers (1983) menciona Litwin y Estinger (1978).

(Litwin y Estinger, 1968) Las características del clima organizacional se resumen en:

- Estructura
- Responsabilidad (Empowerment)
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

### Ilustración No. 5

#### 2.1.2.4. Elementos que definen y garantizan un adecuado Clima Organizacional



Fuente: Litwin y Estinger “Clima Organizacional”, abril/ 2009

#### 2.1.2.5. Variables que influyen en el clima organizacional (Adaptado de McGregor-Schein )

- Grado de confianza mutua entre los miembros de la organización
- Grado de comunicación
- Grado de apoyo mutuo
- Grado de comprensión e identificación con los objetivos y metas de la Institución

- Manejo eficiente de los conflictos internos
- Utilización adecuada de las capacidades de las personas al interior de la Institución.
- Métodos de control
- Estilo de liderazgo
- Grado de participación
- Recompensas
- Creatividad y desarrollo personal

## Ilustración No. 6

### 2.1.2.6 Función del Clima Organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espirit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del

planeación	trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

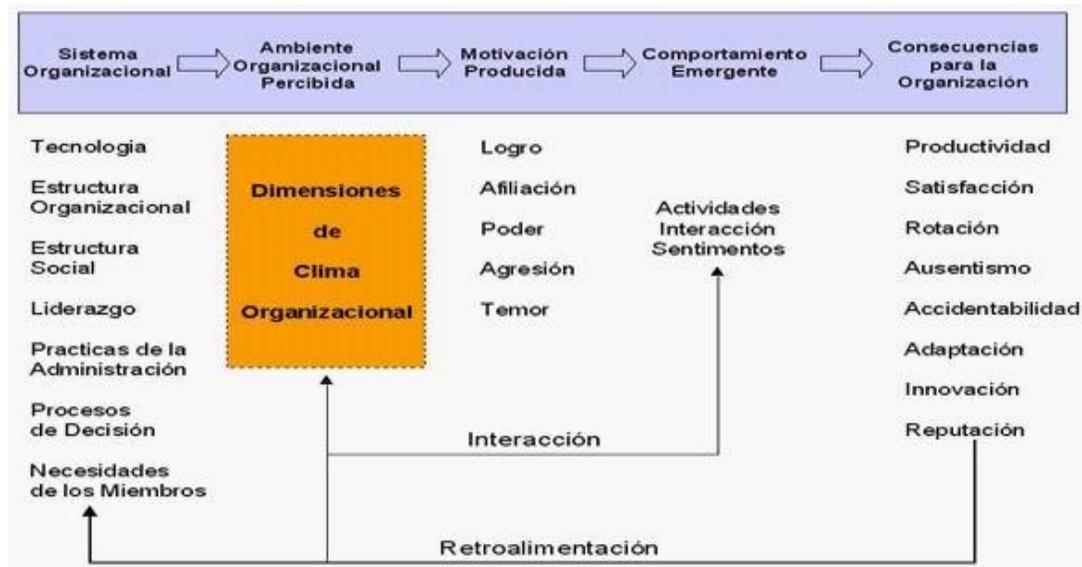
Fuente: Clima Organizacional ( ) monografias.com Disponible en:  
[www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml/2008](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml/2008)

El Clima Organizacional es la base del funcionamiento organizacional porque:

- ✓ Define límites
- ✓ Genera un sentido de identidad para los miembros
- ✓ Facilita el compromiso
- ✓ Permite mantener la estabilidad y unidad de la Institución
- ✓ Define pautas y normas
- ✓ Controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

### Ilustración No. 7

#### Enfoques y Modelos sobre el Clima Organizacional



Fuente: Litwin y Stinger /1968

### **2.1.2.7 Resultados del Clima Organizacional –CO-**

Los siguientes factores muestran resultados que se pueden esperar de las intervenciones del diagnóstico organizacional:

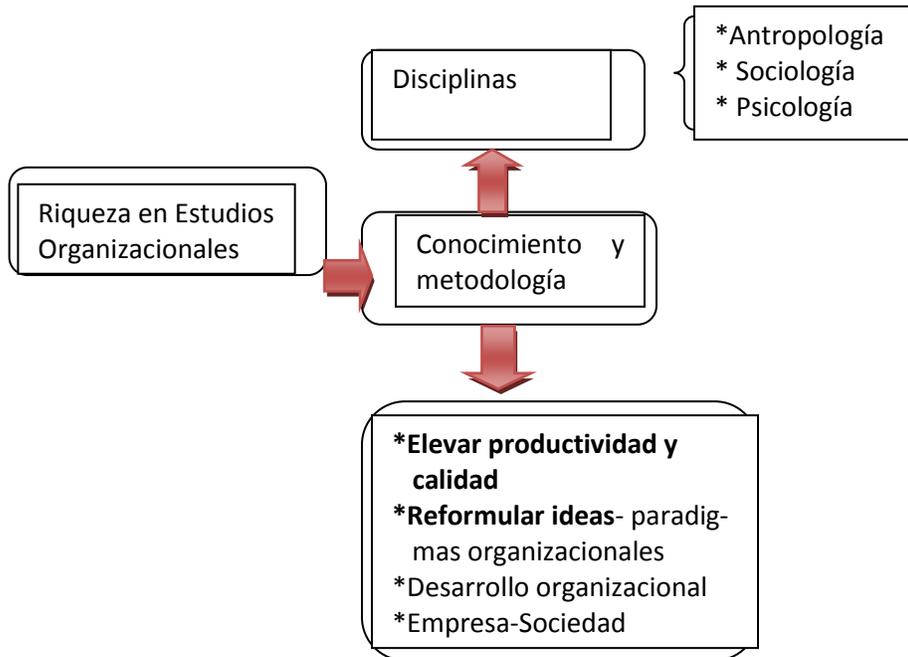
- **Retroalimentación:** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo, de la dinámica organizacional. Se refiere a las actividades y procesos que reflejan una imagen subjetiva del mundo real. Es prominente en intervenciones como: Consultoría de procesos, Capacitación de Sensibilidad.
- **Conciencia de las normas socio-culturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes y valores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales pueden servir como un incentivo para el cambio.
- **Incremento de la Interacción y la Comunicación:**  
  
La creciente interacción y comunicación entre individuo y grupo en y por si misma, puede efectuar cambios en las actitudes y las conductas. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional.
- **Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos

para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

- **Educación:** Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: - el conocimiento y los conceptos, - las creencias y actitudes anticuadas, - las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de éstos tres (3) componentes, en varias áreas de contenido: a) logro de tareas, b) relaciones y c) conductas humanas y sociales.
- **Participación:** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la que promueve el bienestar de los empleados
- **Responsabilidad:** Esto se refiere a que establecen quien es el responsable de qué, y vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Las intervenciones del Diagnóstico Organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, la planificación de la vida y la administración por objetivos.
- **Energía y optimismo:** Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. A menudo son los resultados directo de intervenciones, tales como la indagación apreciativa, la visión.

## Ilustración No. 8

### 2.1.2.8 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas



Fuente: Stinger /1968

### 2.1.2.9 Dimensiones del clima

Dentro de las características encontramos 9 dimensiones las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

- Estructura

Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Responsabilidad (*empowerment*)

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- Recompensa

Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

- Desafío

Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

- Relaciones

Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

- Cooperación

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- Estándares

Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

- Conflictos

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

- Identidad

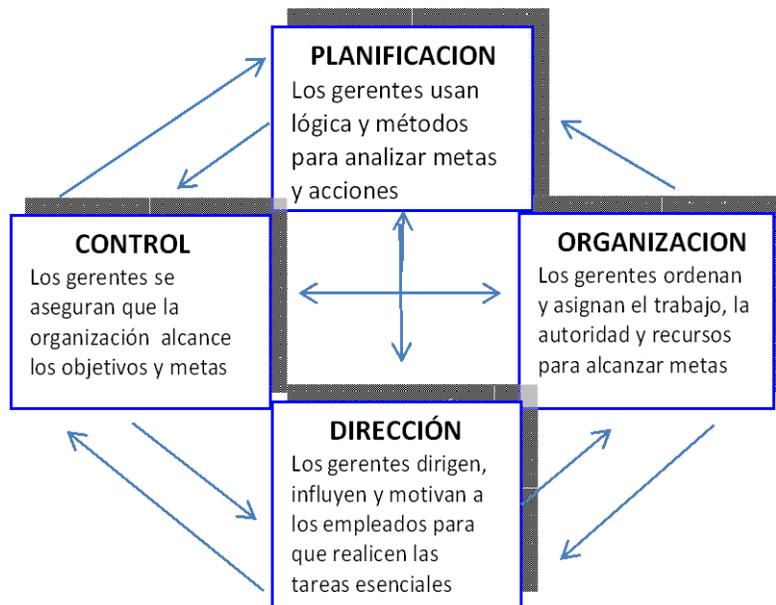
Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que esta es la más importante de las dimensiones.

### 2.1.2.10 Para qué investigar sobre Clima Organizacional?

O bien qué objetivos tienen los estudios sobre clima organizacional? El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Obsérvese etapas del proceso administrativo así como las variables de la organización.

#### Ilustración No. 9

#### Proceso de Planificación



**Fuente:** M.A. Manuel Demetrio Morales/ 1995

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estos estudios permiten, en síntesis, efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, y otras.

Las posibilidades de estudio dentro del Clima Organizacional –CO- están abiertas y se pueden incrementar aún más. Se debe recordar siempre que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el Know How organizacional.

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del problema

Un buen clima laboral permite el buen funcionamiento de una empresa donde todos se sienten parte de un equipo y se pueden entregar al máximo hacia la organización para poder brindar los resultados esperados.

Cuando existen faltas de respeto, gritos y jornadas de trabajo muy largas no hay buen clima laboral e incluso con ese tipo de exigencias no se logran alcanzar los objetivos. Un mal clima laboral ocasiona la renuncia de los trabajadores y no se puede lograr una lealtad hacia la empresa, por lo tanto existe la rotación de personal y pérdida de dinero.

Con un buen clima laboral se logra maximizar la productividad, el alcance de los objetivos, un buen compañerismo y una lealtad hacia la organización.

Al profundizar sobre la importancia que tiene el clima organizacional o laboral para alcanzar mejores resultados dentro de una organización; se consideró investigar dicho tema dentro de una entidad bancaria, específicamente el área de Negociación de Divisas; de la División Internacional, pues es un área de trabajo muy importante, por ser generadora de negocio y obtener gran participación de ganancias o utilidades en los servicios y productos que ofrece a los clientes.

Esta área está integrada por un jefe que administra, negocia y controla todas las transacciones (multimoneda) que se negocian diariamente. Hay un coordinador que tiene bajo su supervisión: tres (3) traders o negociadores; 2 senior y 1 junior. Asimismo, está el área de cambios quienes ejecutan las transacciones negociadas tanto por caja, como por partidas contables.

El Área de Negociación de Divisas, por tener un contacto directo con clientes tanto internos como externos; el personal debe mantener una buena actitud pues es un centro de negocios que además de generar cuantiosas ganancias para la entidad, debe ofrecer un ambiente de confianza y seguridad para que se ejecuten en forma oportuna y rápida las transacciones que se cierran diariamente.

Sin embargo, se menciona que el personal refleja cierta apatía, impuntualidad para iniciar sus labores, poco interés en conocer y aplicar las normas y procedimientos, debilidad en el respeto ante las autoridades y compañeros, desinterés por participar en las actividades que eventualmente realiza su División, etc. Y por el lado de la entidad se indica la inexistencia de evaluaciones de desempeño, debilidad en programas de capacitación y socialización entre otros.

Esta situación que se presenta en el área que se está investigando; puede traer grandes consecuencias para la entidad, pues las exigencias del mercado actual cada vez son mayores y demandan un servicio excepcional. Entre los problemas que puede ocasionar está: \* la disminución de la participación de mercado, por consiguiente en su rentabilidad, \* lento crecimiento, \* pérdida de cartera de clientes, \* debilidad en atraer nuevos clientes, \* debilidad en mantener una imagen de agresividad y \* falta de competitividad.

Por lo anteriormente mencionado, se eligió investigar el comportamiento organizacional y el clima que prevalece en esta entidad y su incidencia en la eficiencia del personal, bajo la siguiente interrogante:

**¿Cómo incide el clima laboral u organizacional en la productividad y satisfacción de las actividades que desarrolla el recurso humano dentro de una entidad bancaria?**

## **3.2. Objetivos de la Investigación**

### **3.2.1. General**

Evaluar el clima laboral u organizacional en la Unidad de Negociación de Divisas para realizar una propuesta funcional considerando las posibilidades y necesidades de esta unidad para administrar estratégicamente el recurso humano del que dispone.

### **3.2.2. Específicos**

- Determinar el nivel actual del clima laboral u organizacional del área seleccionada de la entidad bancaria.
- Analizar los resultados de la evaluación realizada al personal del área elegida.
- Diseñar una propuesta que mejore la situación actual del Clima Organizacional o Laboral que permita el alcance de los objetivos organizacionales y la satisfacción laboral de los colaboradores.

### **3.2.3. Alcances y límites de investigación:**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se consideró por razones de tiempo y acceso; el área de Negociación de Divisas y la Unidad de cambios; que corresponden a la División de Operaciones Internacionales de la Entidad Bancaria HR ubicada en la ciudad de Guatemala. La sede principal de esta entidad está ubicada en la ciudad con más de cien (100) agencias distribuidas en los departamentos y dentro de las diferentes zonas de la ciudad.

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, se procederá a establecer el nivel del Clima Organizacional para identificar sus fortalezas y debilidades del recurso humano y la incidencia en la productividad en la realización de sus tareas. Para el efecto, se procederá a recabar la

información del personal a través de cuestionarios respecto a la percepción que tienen del ambiente de trabajo dentro y fuera de su unidad.

Dentro de las limitantes está el omitir el nombre de la entidad bancaria, la cual se denomina “HR”, donde se llevará a cabo la investigación y el acceso a la información. Razón por la cual, la muestra a considerarse es restringida. Es importante mencionar que en la actualidad el número aproximado de empleados de la entidad HR es de un mil doscientos (1,200) en total. El área donde se está desarrollando esta investigación se logró encuestar a diez de los colaboradores que la integran.

### **3.3 Metodología aplicada a la investigación**

Para la realización del presente trabajo se desarrolló una investigación descriptiva y una investigación de campo; en la cual se tomaron como base las respuestas obtenidas del cuestionario elaborado para establecer el clima organizacional.

#### **3.3.1 Sujetos de la Investigación:**

Los sujetos de esta investigación son diez colaboradores de la entidad bancaria que laboran en la Unidad de Negociación de Divisas, en diferentes niveles jerárquicos: un supervisor, dos traders senior, un trader junior, seis a nivel operativo (contabilidad de operaciones internacionales). Esta unidad pertenece al área de operaciones internacionales, siendo ellos en total veinticinco (25) colaboradores.

#### **3.3.2 Instrumentos de recolección de datos:**

Dentro de los instrumentos para recolectar la información, se eligió un cuestionario realizado por Chuy (2003) el cual ya fue aplicado a otras 13 organizaciones guatemaltecas, con diferentes interrogantes que están enfocadas a evaluar los factores principales que diagnostiquen el Clima

Organizacional o Laboral que actualmente se percibe por los colaboradores de la Unidad de Negociación de Divisas y parte del área contable del área internacional.

Este formulario consta de cincuenta (50) preguntas que abarcan los siguientes factores:

- Reconocimiento y logro de objetivos
- Motivación en el puesto
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Relaciones con el jefe inmediato
- Planes de carrera y desarrollo
- Ambiente físico
- Servicio al cliente

El instrumento (cuestionario) aplicado a este estudio a diez colaboradores (10) contiene las siguientes características:

**Género:**

MASCULINO	FEMENINO
personas (50 %)	personas (50%)

**Edad:**

Menos de 20 años	( 0 %)
De 21 a 25 años	( 0%)
De 26 a 30 años	(10%)
Más de 31 años	(90%)
No contestó	(0 %)

## Puesto

Jefatura	(0%)
Supervisión-	(10%)
Ejecutivo	(0%)
Operativo	(90%)

## Estabilidad

Menos de 1 año	( 0%)
De 1 a 2 años	( 0%)
De 3 a 5 años	(30%)
Más de 6 años	(70%)

## Promociones:

Ninguna vez	(90%)
Una vez	(10%)
Dos veces	(%)
Más de de dos veces	(%)
No respondió	(%)

### **3.3.3 Procedimiento**

En la realización de esta investigación, se realizó el siguiente procedimiento:

- a) Selección del tema de investigación
- b) Definición del tema a desarrollar
- c) Solicitud de autorización del área seleccionada de la entidad
- d) Elaboración de un diagnóstico administrativo –FODA (en general)
- e) Desarrollo e investigación de marco teórico de la investigación
- f) Definición del planteamiento del problema
- g) Establecimiento de alcances y límites de la investigación
- h) Establecimiento de objetivos específicos y general
- i) Determinación de la metodología para desarrollar el trabajo
- j) Establecimiento de sujetos de la investigación
- k) Elección y desarrollo de instrumento (cuestionario) para recopilar la información
- l) Presentación de resultados (gráficas de principales factores que indican el clima organizacional actual del área seleccionada)
- m) Elaboración del análisis de resultados y su interpretación
- n) Elaboración de conclusiones
- o) Elaboración de propuesta de mejora para elevar el nivel del clima organizacional.

## Capítulo 4

### 4.1. Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento elaborado para la muestra elegida en el presente estudio.

Dentro de las cincuenta interrogantes, se incluyen las principales gráficas que muestran los resultados de los factores que diagnostican el Clima Organizacional o laboral del área seleccionada de la entidad.

#### Sobre su trabajo:

#### Ilustración No. 10



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

De las 10 personas encuestadas, 4 (40%) consideran que sus funciones de puesto están poco delimitadas y definidas; 3 (30%) dicen que si están de acuerdo; 2(20%) regular y 1(10%) no.

### Ilustración No.11



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2012

El 100% de la muestra respondió así: Siete (70%) indican que no hay programas de motivación (pláticas, cursos); 2 (20%) poco y 1 (10%) regular.

### Ilustración No. 12



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

El 100% de la muestra respondió de la siguiente forma: Cinco (50%) les gusta su puesto de trabajo, mientras que 3 (30%) indican que regular y 2 (20%) poco.

### Ilustración No. 13



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Del total de la muestra, seis (60%) indicaron que no existen programas de capacitación, 2 (20%) piensan que regular y 2 (20%) que muy poco.

### Sobre condiciones del trabajo

### Ilustración No. 14



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

De los diez encuestados 4 (40%) creen que regular tienen conocimiento sobre la estructura, misión, visión y valores de la institución, 2 (20%) no la saben y 2(20%) tienen poco conocimiento al respecto.

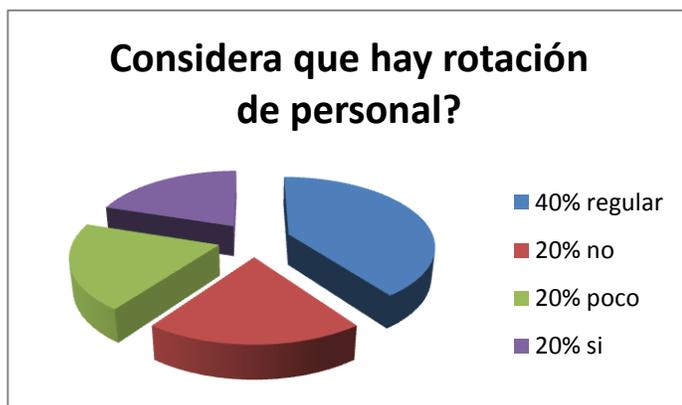
### Ilustración No. 15



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

De la muestra tomada, cuatro (40%) consideran que el equipo y herramientas que cuentan para desarrollar su trabajo es regular, 3 (30%) están conformes y 3 (30%) creen que cuentan con poco.

### Ilustración No. 16



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

De diez encuestados, 4 (40%) indicaron que consideraban que había regular rotación de personal, 2 (20%) dijeron que no, 2 (20%) poco y otro 20% que si.

## Sobre relaciones interpersonales:

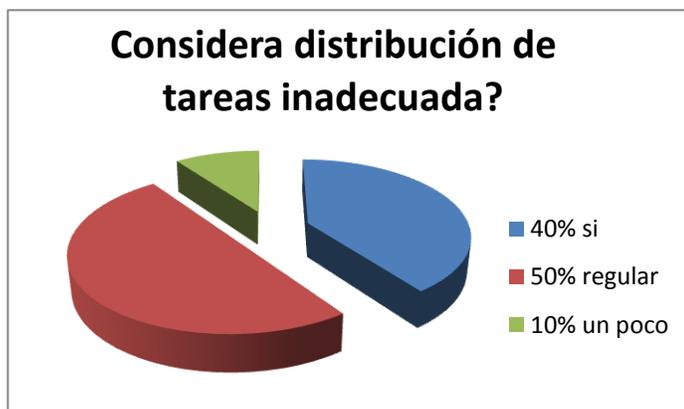
**Ilustración No. 17**



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Sobre las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, 4 (40%) respondieron que si son cordiales y abiertas, 3 (30%) regular, 2 (20%) un poco y 1 (10%) respondió que no.

**Ilustración No. 18**



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

La distribución inadecuada en la asignación de tareas 4 (40%) respondieron que si, 5 (50%) regular y 1 (10%) poco.

### Ilustración No. 19



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Sobre la información que se recibe para realizar bien el trabajo, 7 (70%) respondieron que regular, 2 (20%) que si y 1 (10%) muy poco.

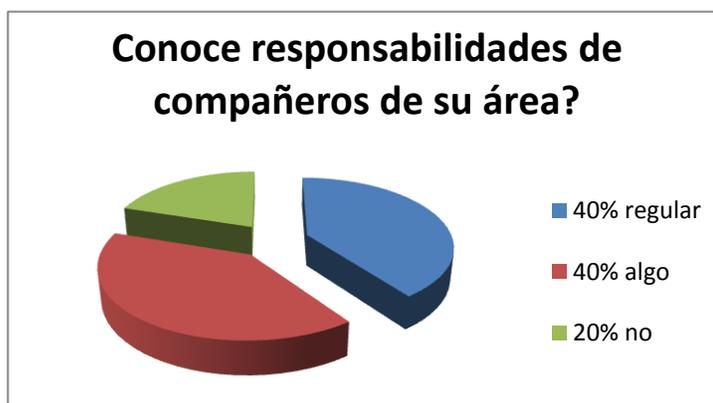
### Ilustración No. 20



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

De la muestra tomada, un 40%, 4 respondieron que si se dan apoyo entre compañeros para atender a los clientes, 4 (40%) regular y un 20% comentó que muy poco.

### Ilustración No. 21



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Acerca de las responsabilidades que se tienen en los puestos de trabajo, cuatro (40%) indican que más o menos conocen las responsabilidades y funciones de los compañeros de su área, 4 (40%) conocen muy poco y un 20%, (2) indicó que no tienen conocimiento.

### Sobre liderazgo:

### Ilustración No. 22



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

De la muestra encuestada 3 (30%) consideran que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta en forma regular, 5 (50%) mencionan que no se les considera y 2 (20%) creen que muy poco.

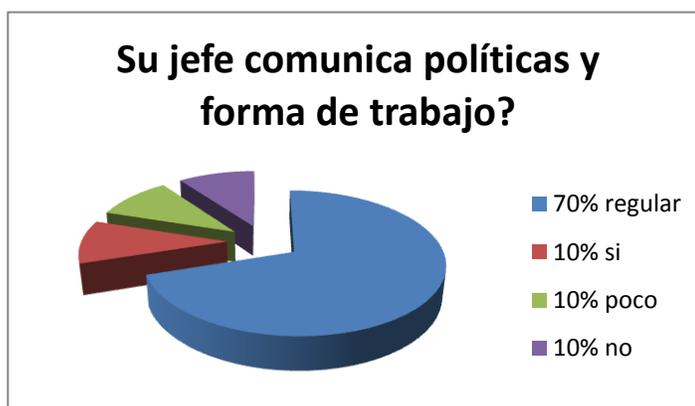
### Ilustración No. 23



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

En relación a que si se sienten bien de trabajar con su jefe, de diez encuestados 5 (50%) indicaron que un poco, 2 (20%) que si, 2 (20%) regular y 1 (10%) respondió que no.

### Ilustración No. 24



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Los colaboradores consideran que la comunicación de políticas y forma de trabajar dentro de su área está dividido así: 7 (70%) regular, 1 (10%) si, 1 (10%) poco y 1 (10%) no.

### Ilustración No. 25



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

El desempeño y expectativas de los colaboradores está considerado que lo evalúan los jefes así: 3 (30%) no, 5 (50%) poco, 1 (10%) si y 1 (10%) regular.

### Ilustración No. 26



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

En relación a la retroalimentación del desempeño de los colaboradores por parte de los jefes, indican lo siguiente: 6 (60%) poco, 1(10%) no, 2 (20%) regular y 1 (10%) si.

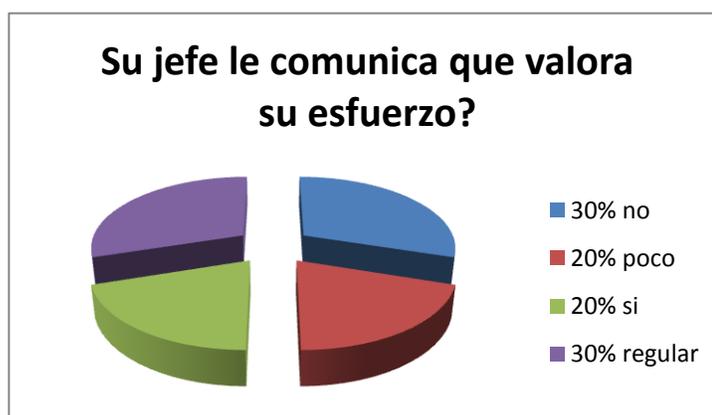
### Ilustración No. 27



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Del universo encuestado, siete (70%) indicaron que la retroalimentación constructiva que recibía de sus jefes era poca, 1 (10%) si, 1 (10%) algo, 1 (10%) no la recibía.

### Ilustración No. 28



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Respecto al sentimiento de sentirse valorado por su jefe, un 30% (3) indicó que su jefe no le hace saber que valora su esfuerzo y aportación en el trabajo, aún cuando no se alcancen los objetivos deseados. Dos (20%) poco, 2 (20%) si y 3 (30%) regular.

## Sobre la Organización

**Ilustración No. 29**



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Se les preguntó si los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr acercamiento y mejorar el ambiente entre el personal, a lo cual respondieron: 3 (30%) consideran que poco, 3 (30%) en parte, 2 (20%) creen que si y 2 (20%) piensan que no. En términos generales se considera que las eventuales reuniones no logran los objetivos de acercamiento y mejorar el ambiente.

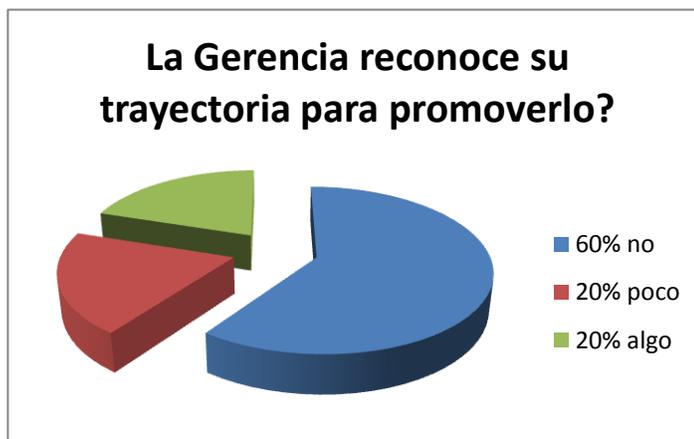
**Ilustración No. 30**



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Siete (70%) consideran que la Gerencia no le interesa su futuro profesional dentro de la Entidad. 2 (20%) creen que poco y 1 (10%) que talvez en algo.

### Ilustración No. 31



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Seis (60%) de los encuestados respondieron que la Gerencia no reconoce su trayectoria para promoverlos de puesto dentro de la Entidad. Mientras que 2 (20%) indicaron que poco y otros 2 (20%) menos.

### Ilustración No. 32



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Un 40% (4) considera que no se dan los ascensos o promociones a los colaboradores de acuerdo a sus capacidades. Otros 4 (40%) comentaron que poco, 1 (10%) regular y 1 (10%) pensaba que si.

### Ilustración No. 33



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Seis (60%) de los colaboradores indicaron que más o menos sienten el compromiso de alcanzar las metas mensuales establecidas en su área de trabajo. 3 (30%) respondieron que si y 1 (10%) dijo que no.

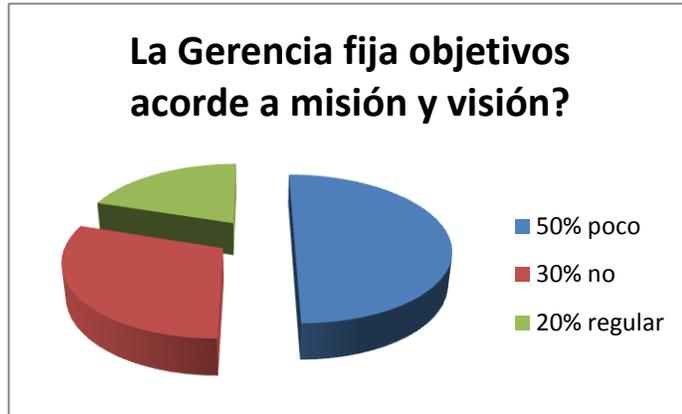
### Ilustración No. 34



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Se les preguntó si las metas establecidas en su área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable? Y sus respuestas fueron: 7 (70%) les parece que regular, 2 (20%) no les parece y 1 (10%) piensa que si.

### Ilustración No. 35



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Cinco (50%) respondieron que la Gerencia muy poco fija los objetivos acorde a la misión y visión del departamento y de la Entidad. 3(30%) creen que no y 2 (20%) regular.

### Ilustración No. 36



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

En relación a la comunicación que apoya el logro de objetivos de la organización, los encuestados respondieron: 4 (40%) creen que regular, 4 (40%) muy poco, 1 (10%) dice que si y 1 (10%) dice que no.

### Ilustración No. 37



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Cinco (50%) respondieron que no consideran que exista reconocimiento por parte de la Gerencia por el esfuerzo y aporte al logro de los objetivos y metas de la organización. Cuatro (40%) creen que muy poco y 1 (10%) dijo que si hay reconocimiento.

### Ilustración No. 38



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Un 40% (4) respondieron que al salir de la Institución se sienten satisfechos con el trabajo realizado, 50% (5) dijeron que regular y 10% (1) que muy poco.

### Ilustración No. 39



Fuente: elaboración propia, noviembre 2012

Se les consultó si dentro de su área de trabajo, contaban con las condiciones necesarias para desarrollar sus funciones asignadas y respondieron: 50% (5) que si, 30% (3) regular y 10% (1) que muy poco.

#### 4.2. Análisis y discusión de los resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta servirán de base para establecer la situación actual en la que se encuentra el clima laboral u organizacional del área de negociación de divisas de la Institución HR y analizar los principales factores que inciden en forma negativa para elaborar un plan de mejora que logre cambiar y mejorar las debilidades encontradas.

Entre las áreas evaluadas están los siguientes factores que inciden en un ambiente laboral u organizacional: Reconocimiento y logro de objetivos, motivación en el puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe y sus compañeros, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico y servicio al cliente.

### **4.3. Análisis de resultados sobre principales factores evaluados:**

- **Reconocimiento y logro de objetivos:**

De los diez (10) colaboradores encuestados se indicó que un 40% no tiene muy claro sus funciones o atribuciones del puesto que desempeñan, un 30% mencionó que si y el resto regular.

- **Motivación en el puesto:**

En cuanto a programas de motivación se indentificó que un 70% considera que no existen, un 20% cree que hay y un 10% regular.

En relación a la capacitación se indica en un 60% que no existen programas para mejorar y actualizar sus conocimientos en general.

Por otro lado, un 50% cree poseer las competencias necesarias para realizar su trabajo, 20% regular, 20% poco y un 10% no. Asimismo, un 40% considera que no necesitab capacitación en alguna área dentro de su puesto de trabajo.

A un 50% le gusta su trabajo, 30% regular y al resto poco. En cuanto a la flexibilidad en el trabajo para llegar a la meta indica un 50% que si lo tiene, 40% más o menos y uno no.

Programas de capacitación un 60% indica que no existen, 20% regular y otro 20% muy poco.

En cuanto a la remuneración se encontró que un 40% está satisfecho, 30% regular, y otro 30% no lo está.

- **Trabajo en equipo:**

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas indicaron un 40% que si entre sus compañeros de la unidad, sin embargo con el resto de la institución señalaron un 30% . Entre 30% y 20% regular, 20% un poco y entre 30% y 10% piensan que no son relaciones cordiales y abiertas.

Un 40% señala que hay mala distribución de tareas a cada puesto, 50% que es regular y un 10% que se da muy poco.

Otro aspecto importante es que la mitad (50%) opina que la falta de conocimiento en otras áreas de trabajo han incidido en gran parte; en quedar mal con los clientes que atienden. Un 30% dicen que algunas veces y un 20% indica que si lo han hecho quedar mal.

Un 30% opina que si recibe la información para desarrollar bien su trabajo, 60% informó que más o menos y un 10% opina que no recibe información. Por otro lado, un 70% indica que no logra recibir del todo la información oportunamente, 20% dice que si y un 10% que muy poco.

Consideran en un 50% que más o menos se logra realizar el trabajo dentro de su unidad exitosamente. Un 40% dice que un poco y solo un 10% menciona que si.

- **Comunicación:**

Se considera que la comunicación se da en un nivel medio ya que no hay conocimiento pleno de aspectos básicos que todo colaborador debe saber tales como: la estructura, misión, visión, valores que es de suma importancia. Según las encuestas un 40% indican que la comunicación es más o menos, 20% piensa que no hay, 20% dice que si y otro 20% considera que hay un poco.

La debilidad que se percibe en la comunicación dentro del personal de la entidad HR; se confirma cuando un 50% de los encuestados indican que por falta de conocimiento, empleados de otras áreas han afectado la atención de sus clientes.

Otra medición en la que sale bastante bajo el nivel de comunicación es la respuesta obtenida en la interrogante: Existe comunicación como apoyo dentro de la organización? A lo cual solo un 10% dijo que si y el 90% restante está entre regular y poco.

- **Relaciones con el jefe y sus compañeros:**

La relación de los compañeros y el jefe según los resultados; en términos generales se percibe así: Un 40% perciben confianza y apoyo, el resto indicó que de regular a poco. Por otro

lado, un 20% señaló que se siente bien de trabajar con su jefe; mientras que el 50% poco, 20% regular y un 10% no se siente bien.

En relación a la retroalimentación que necesitan los colaboradores, según los resultados solo un 10% indicó que si la recibía, el resto respondió que regular y muy poco. Un 10% dijo que no.

Se preguntó si la retroalimentación que recibían era positiva y oportuna y señalaron que: un 10% estaba satisfecho, el resto indicó que más o menos (65% promedio) y muy poco (10% promedio) y un 15% estaba totalmente insatisfecho.

Un 15% piensa que su jefe es justo, flexible y que valora su esfuerzo. Un 40% regular, 30% poco y un 15% que no está de acuerdo.

- Planes de carrera y desarrollo:

En relación al desarrollo de una carrera de los colaboradores dentro de la institución la perciben como muy negativa a nivel general. Para el efecto, se les preguntó si la Gerencia se interesaba por su futuro profesional y un 70% indicó que no, 10% regular y 20% muy poco.

Un 60% considera que no se considera la trayectoria de los empleados para ser promovido, 20% regular y 20% que no.

Se preguntó si las promociones eran en base a los méritos del personal, pero sólo un 10% respondió que si. El resto fue 10% regular, 40% muy poco y 40% no.

Considerando la baja percepción que hay sobre el interés de la entidad hacia sus colaboradores, es normal que el compromiso que muestran sea indiferente. Un 30% indicó que si se siente comprometido por alcanzar la meta, 60% más o menos y un 10% que no. Se presume que el compromiso para algunos; está en función a la comisión que reciben por alcanzar la meta establecida.

Sobre la satisfacción de su trabajo, un 40% indicó que si, 50% más o menos y un 10% si.

- **Ambiente físico:**

Un 30% respondió que está de acuerdo con el equipo y herramientas disponibles para desarrollar su trabajo. 40% más o menos, 30% un poco.

- **Servicio al cliente:**

En un 40% se logran apoyar entre sí para atender a sus clientes, otro 40% señalan que más o menos y un 20% dice que muy poco.

Un 40% señalan que si consideran que sus compañeros necesitan capacitación para ofrecer un mejor servicio en general. 50% dice que más o menos. 10% dice que no necesitan.

## Capítulo 5

### Conclusiones:

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

- a) De los resultados obtenidos de los diez (10) colaboradores del área seleccionada de la Entidad; se detectó que el ambiente laboral tiene factores débiles que inciden en el Clima Organizacional que deben corregirse para que los empleados tengan un mejor desempeño en sus actividades diarias.
  
- b) La percepción de los colaboradores hacia la Entidad refleja: apatía, desvinculación, regular compromiso para cumplir los objetivos organizacionales, baja identificación con la entidad, poca motivación, debilidad en la comunicación, bajo compromiso en ofrecer un buen servicio al cliente y conformismo.
  
- c) Se percibe un ambiente poco estimulante para los colaboradores; considerando que éstos indican que no se les considera para las promociones, que hay poca capacitación, no hay evaluaciones formales y permanentes que retroalimenten su desempeño. Estas afirmaciones obedecen a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.
  
- e) En cuanto a programas de motivación y capacitación indican en su mayoría (70%) que no existen y el resto opina que hay un poco de capacitaciones eventuales dentro de la entidad. Esto influye en la percepción que tienen los empleados respecto a su futuro incierto dentro

de la entidad; ya que no hay inversión en su capital humano porque consideran que a la Gerencia no le interesa su desarrollo profesional.

- f) Las personas encuestadas en su mayoría ( casi 90%) indicó que no se evalúa ni retroalimenta su trabajo. Se percibe que ésta no es una práctica que se realiza dentro de la organización. El departamento de Recursos Humanos dentro de sus principales funciones está el seleccionar en forma eficiente al personal, el capacitarlo, evaluarlo y desarrollar competencias que ayuden a mejorar cada día el desempeño y actitud de los colaboradores.

## Capítulo 6



### 6.1. Propuesta de mejora

#### Planes de Acción para elevar el nivel del Clima Organizacional

Considerando los resultados obtenidos en el presente trabajo, se desarrolló una propuesta de mejora con la que se espera que el clima laboral u organizacional se fortalezca en forma positiva para la unidad sujeto de estudio y se expanda al resto de la entidad.

Dentro de la propuesta se incluye:

1. Plan de acción (para áreas que resultaron débiles) en factores que inciden en alcanzar un Clima Organizacional o Laboral más positivo para la entidad.
2. Costos de los programas de capacitación y motivación para los colaboradores del área seleccionada.

### 6.2 Justificación:

Son muchos los beneficios que se pueden generar a raíz de un estudio de este tipo. Evidentemente, la medición del clima laboral es una herramienta en la gestión del talento humano que proveerá de la información acerca de las debilidades y fortalezas de la organización, con el objetivo principal de mejorar el clima actual.

Durán (2005), en su artículo “Mejores empresas para trabajar” la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. Indica que “las mejores empresas donde trabajar, son también mejores empresas en donde invertir”, en atención a que son casi el doble

más rentables que el resto de las compañías. Concluye diciendo que *“La alegría se contagia y es una buena inversión”*.

Tomando en cuenta que es necesario lograr un buen ambiente laboral, se presenta la propuesta con programas de acción que se espera mejoren el clima organizacional de la entidad evaluada. Asimismo, se pretende que estos programas resuelvan las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima y sean una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente en forma positiva dentro de la organización.

### **6.3 Objetivos:**

#### **6.3.1. Objetivo general**

Proporcionar a la entidad herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a la evaluación realizada.

#### **6.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis FODA por área para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Proponer actividades que se conviertan en programas a largo plazo y puedan ser evaluados sus beneficios.
- ✓ Elevar la ponderación obtenida en las áreas que salieron débiles para obtener un buen clima organizacional.

**“No basta saber, se debe también aplicar.**

**No es suficiente querer, se debe también hacer”**

*Johann Wolfgang Goethe.*

## 6.4 Planes de Acción

### 6.4.1. Plan de Acción para Reconocimiento y logro de objetivos

<b>OBJETIVO</b>		Reforzar la identificación del colaborador con la entidad, a través del reconocimiento de logros individuales y en equipo. De esta forma se espera sea un estímulo continuo.			
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	<b>CUANDO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
Reuniones quincenales para evaluar logros y debilidades	*Reuniones que sean de 35 minutos a 60 minutos máximo *Agenda con puntos específicos.	1° y 15 de cada mes	Entre Jefe y colaboradores.	Oficina, áreas asignadas para reuniones, rotafolio, pizarra, PC, retroproyector	
Mantener comunicación abierta con jefe-colaborador	Ofrecer confianza y acercamiento a los colaboradores	En cualquier momento.	Jefe Colaboradores		
Establecimiento de metas individuales y en equipo	Fijar plazo para cada meta para evaluar su alcance		Colaboradores Jefe Gerente de área		
Establecer objetivos medibles	-objetivos institucionales - Actitud (puntualidad)	En forma quincenal, mensual, semestral	Todos los colaboradores	Agenda	
Establecer metas en capacitación, profesionalización, desarrollo de competencias	En reuniones establecer metas y planificarlas posterior al visto bueno de Gerencia.		Jefe (1) Coordinador (1) Colaboradores (9)		Q.200 x persona (desarrollo competencias.) Cursos 3 veces al año x persona

De acuerdo a Chuy (2003) el ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores. Chuy concuerda con Palomino en 2001, quien indica como el hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel. Debe considerarse el hecho de que el reconocimiento de logros del empleado forma parte del aspecto motivacional que idealmente todo jefe debe generar y mantener en sus colaboradores. De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, mencionado por Molina (2002) el reconocimiento se sitúa en la segunda escala antes de la autorrealización, por lo que a todo nivel debe observarse este aspecto.

### 6.4.2. Plan de Acción para Motivación en el puesto

<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar y mantener un nivel elevado de motivación a nivel individual que se contagie en el ambiente laboral en forma general y positiva.

QUÉ	CÓMO	CUANDO	QUIÉN	RECURSOS	COSTO
Revisar plan de prestaciones laborales (beneficios) que contempla	Proponer a la Gerencia y Recursos Humanos la implementación	Al iniciar el programa sugerido. Con período tiempo estipulado	Recursos Humanos, jefes, Gerentes de cada área	Salas de reuniones	Q500.00 por nacimiento c/hijo. Q1,000.00 por matrimonio Q200.00 bono por logro Académico
Reconocer logros individuales y de equipo	Desayuno/cena premiando logro (sin interrumpir horario)	Trimestral por logro o meta alcanzada	Gerencia, jefe	Carteles, Correo electrónico	Q.150. x persona (cena o desayuno)
Lluvia de ideas para motivar su participación y desempeño	Tomar en cuenta a los colaboradores para alcanzar metas tanto organizacionales como personales	Mensual	Jefe Colaboradores	Carteles, pizarra PC Café, pan	Q. 100. Mensuales
Revisión de descripción de puestos					

- También se puede evaluar la posibilidad de incluir un seguro colectivo, como el de salud (vista o dental) o algún beneficio en obtener un buen precio el seguro de vehículos y de salud por ser en forma corporativa.

### 6.4.3. Plan de Acción para Trabajo en equipo

<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la entidad, haciendo que las tareas sean realizadas de manera eficiente y eficaz; evitando conflictos que obstaculicen el desempeño individual y de la organización.
-----------------	---

QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RECURSOS	COSTO
Fortalecer identificación con entidad.	Actividades que se refuerce visión, misión, valores	C/2 meses. Pequeñas reuniones de 15 mm.	Jefe y colaboradores organizará reuniones	Humanos, correos electrónicos.	
Fortalecer identificación con equipo de trabajo	Actividades de trabajo en equipo fuera de la entidad	1° Año c/4 meses. 2°. Año c/6 meses	* Intecap * Otras instituciones, cursos para fortalecer trabajo en equipo	Humano Infraestructura Lugares al aire libre	1°. año Q150.00 c/u 2°. año Q.200.00 c/u
Rotar al personal	Cambiar de lugar a los colaboradores. Podría rotarse de puestos en algunos casos.	Sugiere cada dos (2) meses.	Jefe dará seguimiento	Humano	
Capacitar a los líderes	Capacitaciones dentro o fuera de la entidad.	Cada 4 meses Cada 6 meses	Recursos Humanos , Intecap U otros.	Humano Infraestructura Material	Q.200 c/jefe Q75.00 c/colaborador
Organizar actividades recreativas	*Crear día de la familia *Convivio para la familia (hijos, esposa/esposo) *Celebración aniversario de institución *Festejo cumpleaños del mes.	½ año  Fin de año  Aniversario de entidad..  C/mes hacer pequeño festejo (pastel)	Recursos Humanos. Jefes colaboradores	Humano Financiero	Q.     Q.150.00 pastel Q.50.00 bebidas
Crear actividades con responsabilidad social	Con apoyo de proveedores, puede crearse algún beneficio para orfanatos, o casas de salud, etc	Al inicio, ½ o final del año.	Recursos Humanos, colaboradores, clientes, proveedores	Humano Financiero	Q10,000.00

#### 6.4.4. Plan de Acción para Comunicación

<b>OBJETIVO</b>	Lograr y mantener de forma óptima los canales de comunicación para que el empleado esté enterado de las actividades que la entidad está realizando.
-----------------	---

QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RECURSOS	COSTO
Revisar canales de comunicación existentes	A través de RRHH, en sistemas, etc	Lo antes posible	Jefe, Gerente, RRHH	Humanos, tecnológico	
De no existir canales de comunicación, Crear políticas para que siempre fluya la comunicación	RRHH sea el que canalice, y para iniciar se empiece en área investigada.	Lo antes posible	Jefe Gerente RRHH IT	Humano Infraestructura	
Supervisión de actualización de información (bodas, nacimiento de hijos, fallecimientos, bajas del personal)	Al inicio asignar persona del área para supervisión en medios escritos (correos, sitio virtual)	Desde inicio de la implementación al menos c/semana.	Persona asignada en la unidad al inicio y posterior se sugiere centralice RRHH	Tecnológico Humano	
Crear buzón de sugerencias o sitio virtual.	Lugar que esté el buzón a la vista de todos	Desde inicio	Persona asignada	Material para hacer buzón (caja, papel) Aplicación IT	
Otra opción económica es cartel de corcho o pizarra	Colocarse en lugar visible para todos	Desde inicio	Persona asignada	material	Q.400.00

Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

### 6.4.5. Plan de Acción para Relación con el jefe inmediato

<b>OBJETIVO</b>	Crear ambiente de armonía entre la relación de jefe y colaborador, asimismo lograr que el colaborador inspire confianza para que sea delegadas las tareas afines a su puesto.
-----------------	---

QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RECURSOS	COSTO
Fortalecer la relación de niveles jerárquicos y colaboradores en base a la confianza	A través de reuniones.	Lo antes posible	Jefe, colaborador	Humanos, infraestructura	
Capacitar a niveles jerárquicos sobre coaching	A través de seminarios (local o externo)	Cada 4 meses	Jefe Coordinador	Humano Infraestructura Financiero	Q350.00 c/u 2 personas
Capacitar a niveles jerárquicos sobre empowerment	A través de seminarios (local o externo)	Cada 4 meses	Jefe Coordinador	Humano Infraestructura Financiero	Q250.00 c/u 2 personas
Delegar pequeñas tareas y proyectos en los colaboradores	Dentro de las actividades que se realizan día a día, asignar a colaborador.	Diariamente, semanal, mensual, según se planifique evento o proyecto.	Jefe colaborador	Humano Infraestructura	
En la resolución de problemas considerar opinión de colaboradores.	En pequeñas reuniones dentro de la oficina	Antes y durante el momento de presentarse los problemas u obstáculos	Jefe Colaborador	Humano Infraestructura	

### 6.4.6. Plan de Acción para Planes de carrera y desarrollo

<b>OBJETIVO</b>	Fortalecer el C.O. a través de implementación de planes de carrera considerando los planes de la entidad.
-----------------	---

QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	QUIÉN	RECURSOS	COSTO
Revisar competencias y desempeño del personal	A través de reuniones.	Al inicio de implementación	Jefe, colaborador RRHH	Humanos, infraestructura Tecnológico	
Evaluar en forma consistente al personal	Se sugiere aplicar evaluación 360	Evaluar en forma trimestral o semestral	Jefe Supervisor	Humano Material Financiero	Costo x evaluación,
Retroalimentar Al personal posterior a evaluación	Reunirse con c/empleados revisando resultados	Después de aplicar evaluación.	Jefe Supervisor Colaboradores	Humano Material Financiero	
Crear beneficio para el personal que actualice y agregue valor a sus conocimientos (académicos)	*Considerar en promociones 1º. al personal que siga desarrollándose en sus estudios. *Apoyar con horario por estudios	Al comprobar logros obtenidos y competencias desarrolladas.  Al darse la oportunidad de plaza vacante.  Consideración en horario por actualización de conocimientos	Jefe, RRHH Gerente de área Colaboradores	Humano Material	

**PRESUPUESTO ANNUAL**

No.	Plan de acción	Costo x actividad	# veces al año	Sub-total	# colaboradores	Costo anual
1	<b>Area reconocimiento y logro de objetivos</b>					
	Capacitaciones para desarrollo de competencias	200	3	600	11	<b>6600</b>
2	<b>Area Motivación en el puesto</b>					
	Por nacimiento bebe	500	1	500	2	1000
	Por matrimonio	1000	1	1000	3	3000
	Por logro académico	200	1	200	4	800
	Por alcance de metas	150	4	600	11	6600
	Reuniones ideas de mejoras (1)	100	12	1200		1200
						<b>12,600.00</b>
3	<b>Area de Trabajo en equipo</b>					
	Fortalecer identificación equipo de trabajo (internas)	150	3	450	11	4950
	Fortalecer identificación equipo de trabajo (externas)	200	2	400	11	4400
	Curso para líderes (jefe)	200	3	600	1	600
	Curso para líderes (operativos)	75	2	150	10	1500
	Responsabilidad social					10000
	Actividad recreativa (pastel)	150	15	2250		2250
	Bebidas	50	15	750		750
						<b>24,450.00</b>
4	<b>Area de Trabajo en equipo</b>					
	Materiales a utilizar					400
5	<b>Area Relación con jefe</b>					
	Capacitación coaching	350	3	1050	2	2100
	Capacitación empowerment	250	3	750	2	1500
						<b>3,600.00</b>
						<b>47,250.00</b>

6.5. Elaboración propia/ 2013

## 6.6. Recomendaciones

- a) Considerar la implementación inmediata de la propuesta que se plantea para corregir los factores negativos que evidenciaron las respuestas de las encuestas; ya que se espera que una persona tenga un mejor desempeño al sentirse bien consigo misma y con lo que gira a su alrededor (clima o ambiente).
- b) Establecer o recalcar reglas, manuales de procedimientos que definan tareas bien definidas y claras para cada trabajador. La gerencia y el jefe de área deben proponer mayor entrega de poder, confianza y responsabilidad a los subordinados (empoderamiento). Y mejorar canales de comunicación que mantengan actualizado al personal (incluye plan de acción)
- c) Considerando que hay debilidad para estimular y capacitar al personal, se elaboró planes de acción en diferentes áreas que tienen por objetivo modificar la actitud de los colaboradores haciéndolos más participativos, involucrados e identificados con la institución.
- d) Dentro del plan de acción del área de Identificación en equipo, se incluyó la actividad que se sugiere por parte de toda la entidad bancaria crear algún beneficio para apoyar centros sociales como orfanatos, hospitales, casas de salud, asilos, etc; como responsabilidad social ante el país. Además de tener un impacto social, se obtendría una proyección mercadológica dando a conocer la entidad HR y un involucramiento del personal haciéndolo partícipe al igual que algunos proveedores de los mismos.

## Referencias

### Libros:

Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. (5°. ed) Colombia Editorial McGraw.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. ed) México: Editorial Prentice Hall.

Dubrin, A. J. (2003) *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2°. ed) México: Editorial Thomson.

Koonts, H. y Wehrich, H. (2004) *Administración, una perspectiva global* (12a. ed) México: Mc-Graw Hill Company.

Universidad Panamericana (2008) *Guía para Seminarios de Egreso Facultad de Ciencias Económicas*.

### Fuentes Electrónicas:

Fuente no firmada:

Página de Institución Bancaria donde se está desarrollando el estudio. Recuperado: [www.bancohr.com/index.php?](http://www.bancohr.com/index.php?)

*Clima Organizacional*. Monografías.com. Recuperado: <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/shtml>

*Información y reseña histórica de la Institución Bancaria H.R.* Recuperado:  
[www.bancohr.com/index.php?](http://www.bancohr.com/index.php?)

Portal de la Universidad Rafael Landívar ( ) *Guía APA.* Recuperado:  
[www.url.edu.gt/biblioteca/bibliotecalandivariana.htm](http://www.url.edu.gt/biblioteca/bibliotecalandivariana.htm)

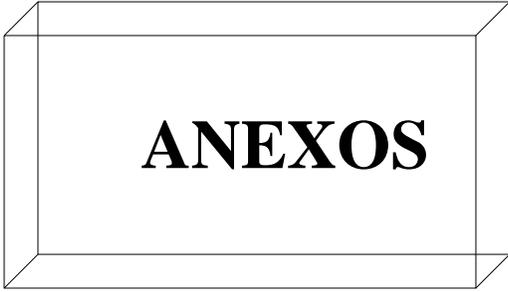
Fuente firmada:

Aguado R. (2005). *Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación.* (En [red](#))  
Recuperado:  
[www.avantel.net/~rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)

Díaz, M. (2004) *¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa?.* Recuperado:  
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>

Maldonado P., M. (2006) *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL.* Recuperado:  
<http://www.tec.com.mx>

Martínez R. (2006). Management. *El éxito es de quienes pueden cambiar el clima.*  
Recuperado:  
[www.mujoynegocios.com/articulo533-lanacion.htm](http://www.mujoynegocios.com/articulo533-lanacion.htm)



## Anexo 1

### 1.- Antecedentes de la Investigación

<b>SINTOMAS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PRONOSTICO</b>	<b>CONTROL AL PRONOSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay indicadores funcionales e individuales que permitan una correcta evaluación del personal.</li> <li>▪ Falta de proactividad(cond)</li> <li>▪ Baja productividad en el desempeño de sus funciones</li> <li>▪ Deficiencia en atención al cliente</li> <li>▪ Impuntualidad (condu)</li> <li>▪ Falta de respeto a las autoridades y entre sus compañeros (cond)</li> <li>▪ Apatía (cond)</li> <li>▪ Falta de sentido de propiedad –ownership (cond)</li> <li>▪ Falta de actualización y divulgación de manual de procedimientos.</li> <li>▪ Deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección</li> <li>▪ Falta de definición de necesidades/ programas de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conocimiento del presupuesto</li> <li>▪ Desconocimiento de metas general y particular</li> <li>▪ Deficiencia en la evaluación del desempeño.</li> <li>▪ Falta de reglamento interno del personal</li> <li>▪ Inexistencia de medidas que premien o penalicen por incumplimiento de normas y procedimientos</li> <li>▪ No hay compromiso entre los colaboradores</li> <li>▪ Debilidad en la cultura organizacional</li> <li>▪ Debilidad en estrategias por parte de Recursos Humanos y la Gerencia del Área evaluada.</li> <li>▪ Falta de controles en procedimientos internos</li> <li>▪ Falta de normas y procedimientos.</li> <li>▪ Falta de programas de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perder participación de mercado.</li> <li>▪ Perder cartera de clientes por debilidad en su servicio</li> <li>▪ Debilidad en atraer nuevos clientes</li> <li>▪ Lento crecimiento en rentabilidad correspondiente a dicha área.</li> <li>▪ Cambio de personal por debilidad en alcanzar metas</li> <li>▪ Personal poco capacitado para lograr mejoras</li> <li>▪ Auditorías externas que determinen las debilidades en la eficiencia de resultados</li> <li>▪ Errores que afecten a la imagen</li> <li>▪ Errores que afecten rentabilidad de la Institución</li> <li>▪ Falta de competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar una evaluación al personal para determinar sus competencias y habilidades.</li> <li>▪ Reubicar al personal según resultados de la evaluación</li> <li>▪ Establecer controles internos del personal</li> <li>▪ Revisar la existencia y actualidad de manuales de normas y procedimientos que agilicen el desempeño</li> <li>▪ Revisar la existencia de un plan estratégico para el alcance de metas</li> <li>▪ Establecer incentivos, ascensos al personal que cumpla metas en general. Y penalizaciones por incumplimiento.</li> <li>▪ Evaluaciones constantes del desempeño</li> <li>▪ Promover mejoramiento continuo</li> <li>▪ Dar a conocer la estructura para definir la autoridad y responsabilidad del personal</li> </ul>

Fuente: Realizado en base a entrevista con un colaborador de la Unidad de Divisas; previo a desarrollar el estudio. Octubre 2012

## Anexo 2



### CUESTIONARIO

**Objetivo:** Establecer el Clima Organizacional que actualmente se percibe en la Unidad de trabajo (muestra elegida).

El presente cuestionario se ha elaborado con fines académicos, para encontrar áreas de oportunidad que permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**. Además se está evaluando a la Institución en general y no a alguien en particular.

#### **Instrucciones:**

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con una equis (X) la respuesta que mejor describa tu opinión.

**La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).** Tiene la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo considere. El rango de respuestas va de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

#### **SOBRE SU TRABAJO**

1. Tiene definidas y delimitadas claramente las funciones de su puesto?

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. La organización cuenta con programas de motivación (pláticas, cursos, incentivos salariales) para incrementar su productividad laboral.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Le gusta su puesto de trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Tiene las competencias que el puesto requiere

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Tiene la flexibilidad de cómo hacer su trabajo siempre y cuando llegue a los mejores Resultados?

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. La organización cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades actuales de los colaboradores?

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Dadas sus funciones; considera que es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, prestaciones) que recibe?

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Considera que necesita capacitación en alguna de las áreas dentro de su puesto de trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

9. Tiene conocimiento sobre la estructura, misión, visión y valores de la organización?

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. Cuenta con el equipo o herramientas necesarias para ejecutar bien su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. Existen bases de datos en su departamento que facilitan el desarrollo de su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Considera que hay un alto índice de rotación del personal en la organización?

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

13. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de su organización

TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Conoce las responsabilidades y funciones de:

a) Sus compañeros de trabajo en su área o unidad

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Su jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

15. Considera que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

16. Considera que existe mala distribución en la asignación de tareas a cada puesto de trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

17. Recibe la información que necesita para realizar su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

18. Recibe “*en forma oportuna*” la información que requiere para realizar su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

19. En su área de trabajo, se realiza trabajo en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

20. Sus compañeros y usted saben quién es su cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

21. Sus compañeros y usted se apoyan para servir a los clientes?

TA: 1 2 3 4 TD NA

22. Considera que sus compañeros deban recibir capacitación en ciertas áreas importantes para el mejor desarrollo de su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LIDERAZGO**

23. Su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

24. Su jefe lo apoya utilizando sus ideas o propuestas para mejorar su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

25. Se siente satisfecho con la forma de trabajar de su jefe?

TA: 1 2 3 4 TD NA

26. Siente confianza con su jefe?

TA: 1 2 3 4 TD NA

27. Su jefe lo orienta y le apoya para cumplir con su trabajo?

TA: 1 2 3 4 TD NA

28. Su jefe comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de su área?

TA: 1 2 3 4 TD NA

29. Su jefe y usted evalúan las expectativas sobre su desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

30. Su jefe le da retroalimentación de su desempeño?

TA: 1 2 3 4 TD NA

31. La retroalimentación sobre su desempeño incluye tanto aspectos positivos como Negativos?

TA: 1 2 3 4 TD NA

32. La retroalimentación sobre su desempeño es constructiva y le ayuda a mejorar?

TA: 1 2 3 4 TD NA

33. La retroalimentación sobre su desempeño es oportuna?

TA: 1 2 3 4 TD NA

34. El instrumento de medición utilizado proporciona conclusiones justas sobre el desempeño de la persona?

TA: 1 2 3 4 TD NA

35. Su jefe le hace saber que valora su esfuerzo y aportación en su trabajo, aún Cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

TA: 1 2 3 4 TD NA

36. Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicita?

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

37. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

TA: 1 2 3 4 TD NA

38. La Gerencia se interesa por su futuro profesional al definir canales de desarrollo Para usted y el resto del personal (capacitación, plan de carrera, etc.)

TA: 1 2 3 4 TD NA

39. Dentro de la Gerencia se reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovidos?

TA: 1 2 3 4 TD NA

40. Las promociones o ascensos se dan a quien se las merece de acuerdo a sus capacidades?

TA: 1 2 3 4 TD NA

41. Cuando hay una plaza vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?

TA: 1 2 3 4 TD NA

42. Usted renunciaría a su organización si le ofrecieran un trabajo parecido con sueldo y beneficios similares en otra empresa?

TA: 1 2 3 4 TD NA

43. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Gerentes?

TA: 1 2 3 4 TD NA

44. Las metas establecidas en su área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable?

TA: 1 2 3 4 TD NA

45. Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período?

TA: 1 2 3 4 TD NA

46. La Gerencia manifiesta sus objetivos que van acorde a su misión y visión?

TA: 1 2 3 4 TD NA

47. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización?

TA: 1 2 3 4 TD NA

48. Existe reconocimiento de gerencia para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **EN GENERAL**

49. Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha realizado?

TA: 1 2 3 4 TD NA

50. Su área de trabajo, cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar sus funciones asignadas?

TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera Gerente, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

**¡¡Muchas gracias por su apoyo y su valiosa cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta!!**