

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Medición del Clima Organizacional del área de Operaciones en una  
Institución Financiera guatemalteca**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Ariel Estuardo Quiñonez Aguirre

Guatemala, agosto 2015

**Medición del Clima Organizacional del área de Operaciones en una  
Institución Financiera guatemalteca**

(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Ariel Estuardo Quiñonez Aguirre

Lic. Francisco Prado (**Asesor**)

Licda. Evelyn P. Arroyo M. (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2015

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

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

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

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

**Tribunal que practicó el examen general de la  
práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**  
Examinadora

**M.Sc. Beatriz Aldana**  
Examinadora

**Dr. Luis García**  
Examinador

**Lic. Francisco Prado**  
Asesor

**Licda. Evelyn Paola Arroyo**  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

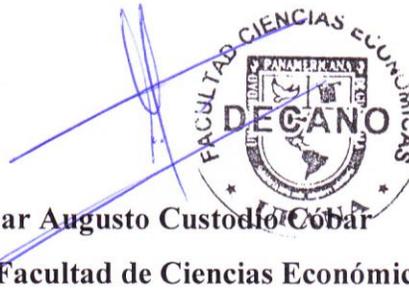
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0044-2015-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 27 DE JULIO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciada Evelyn Paola Arroyo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA GUATEMALTECA". Presentada por el estudiante Ariel Estuardo Quiñonez Aguirre, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00102 de fecha 07 de julio del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, Abril 30 del año 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

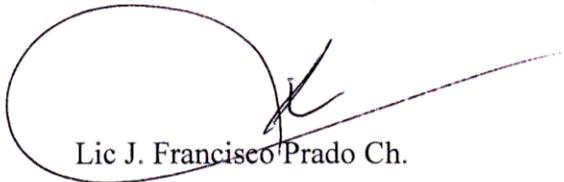
Estimados señores:

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida, para obtener el Título en la Licenciatura en Administración de Empresas, con el enunciado: "**Medición del Clima Organizacional del área de Operaciones en una Institución Financiera guatemalteca.**", elaborado por el estudiante: Ariel Estuardo Quiñonez Aguirre, Carne: 201407186.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informar que el mismo realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad, y que en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la **Universidad Panamericana**, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de Noventa Puntos (90), y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE.**

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente;



Lic J. Francisco Prado Ch.

Colegiado No. 273.

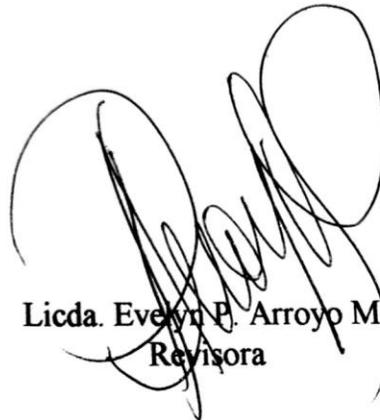
Guatemala, 23 de junio de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA GUATEMALTECA”**, presentado por la estudiante: **ARIEL ESTUARDO QUIÑONEZ AGUIRRE**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licda. Evelyn P. Arroyo M.  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1171.2015

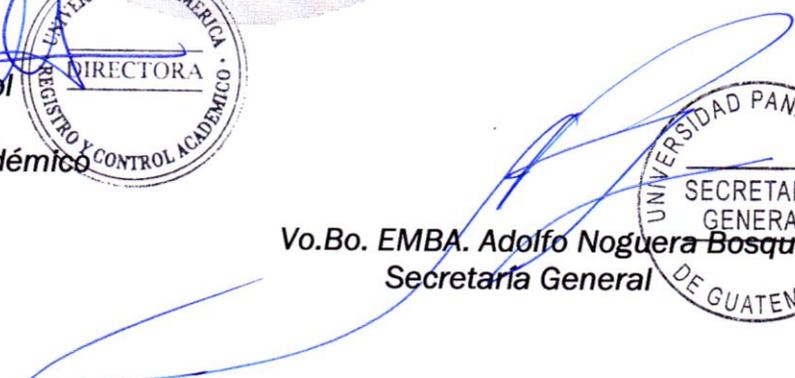
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Quiñonez Aguirre Ariel Estuardo con número de carné 201407186 aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día cuatro de julio del año dos mil quince.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Jaquelyn Fernández  
cc. Archivo.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>iii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Situación actual de la empresa	1
1.3 Misión	1
1.4 Visión	2
1.5 Valores	2
1.6 Estructura organizacional	3
1.7 Foda	4
1.8 Análisis Fodal	6
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 Estudios Previos	7
2.1.2 Clima Organizacional	8
2.1.3 Funciones del Clima Laboral	9
2.1.4 Medición del Clima Organizacional	9
2.1.5 Beneficios al aplicar la Medición del Clima Organizacional	10
2.1.6 Objetivos por los cuales se realiza un estudio de Clima Organizacional	10
2.1.7 Desarrollo Organizacional	10
2.1.8 Comportamiento Organizacional	11
2.1.9 Cultura Organizacional	11
2.1.10 Comunicación	12
2.1.11 Comunicación Interna	13
2.1.12 Comunicación Externa	14
2.1.13 Funciones de la Comunicación Organizacional	15
2.1.14 Proceso de la comunicación	16

2.1.15 Comunicación Efectiva o Eficaz	19
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	20
3.2 Objetivos de la investigación	21
3.2.1 Objetivo General	21
3.2.2 Objetivos específicos	21
3.3 Alcances y límites de la investigación	21
3.3.1 Alcances	21
3.3.2 Limites	21
3.4 Metodología aplicada en la práctica	22
3.5 Sujetos	23
3.6 Procedimiento	24
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de Resultados	25
4.2 Recolección de datos en campo	25
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	36
<b>Conclusiones</b>	39
<b>Propuesta</b>	40
<b>Referencias Bibliográficas</b>	56
<b>Anexos</b>	59

## **Resumen**

Para la realización del trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de Medición del Clima Organizacional en una Institución Financiera guatemalteca en el área específica de operaciones, por motivos de confidencialidad de la información se omitió el nombre real de la empresa y se denominó Institución Financiera.

En el capítulo uno, se presenta la reseña histórica, estudios previos, situación actual de la empresa, su misión, visión y valores organizacionales. En este mismo capítulo se consideró la información preliminar para realizar la estructura actual y análisis FODA de la institución financiera.

En el capítulo dos, se desarrolló un marco teórico en donde se consideraron los conceptos y definiciones relevantes relacionadas con el tema de investigación, en donde permite conocer definiciones de clima organizacional así como también todos sus componentes.

El planteamiento del problema se definió en el capítulo tres, mediante este planteamiento se llegaron a determinar los objetivos, alcances y límites, metodología de la investigación, que permitió seleccionar los instrumentos, sujetos y el proceso para llevar a cabo esta investigación.

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a realizar el capítulo cuatro, el cual está constituido por la presentación de los resultados, en esta etapa se expuso la información recabada, siendo posible por medio de gráficas para la tabulación del cuestionario y matriz de sentido para obtener datos de la entrevista.

En el capítulo cinco, se realizó el análisis e interpretación de resultados, utilizando para ello los conceptos y definiciones recopilados en el marco teórico para la confrontación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, esta parte del proceso permitió resaltar el proceso a mejorar.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, identificando con ello el proceso de mejora para aportar al logro de los objetivos organizacionales planteados.

La propuesta consistió en la implementación de un plan de mejora del Cima Organizacional de la Institución Financiera, donde el departamento de operaciones se beneficiará y mejorará el ambiente laboral.

## **Introducción**

El clima organizacional es un aspecto importante para cualquier institución. Es un elemento que involucra al recurso humano de las empresas y que afecta al ambiente laboral.

El concepto de clima organizacional, abarca varios aspectos, desde el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, hasta la percepción que tengan los mismos elementos culturales del ambiente en el cual se desempeñan. .

Medir el clima organizacional es un elemento relevante para los dirigentes de las empresas, se ha convertido en un elemento básico y fundamental en el desarrollo y desenvolvimiento de las mismas.

Debido a esto, el clima organizacional se convierte en una inversión a largo plazo para cualquier entidad, ya que ésta ayuda a que los empleados se desenvuelvan de una mejor manera en sus puestos de trabajo, y a la vez se sientan motivados y comprometidos con la organización para que el desempeño general de la institución sea excelente.

Es por ello, que nace la inquietud y la necesidad de realizar una investigación, cuyo objetivo principal será evaluar el clima organizacional de la unidad de operaciones de la Institución Financiera guatemalteca.

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se utilizó el método de investigación descriptiva ya que analiza la conducta humana.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

La Institución Financiera es el resultado del proceso de una reestructuración. Abrió las puertas al público el 21 de julio de 1997, por lo que se cuenta con 16 años de trayectoria en los cuales la Institución Financiera ha evolucionado. Durante este tiempo se ha ampliado e innovado la línea de productos ofreciendo soluciones financieras fáciles y rápidas a las familias y empresarios de Guatemala. Esto ha permitido obtener reconocimientos tanto nacionales como internacionales.

La Institución Financiera cuenta con 55 agencias, dentro de las cuales se cuenta con 6 agencias especializadas en Créditos Mipyme y 39 agencias multiproductos. El equipo de la Institución Financiera se integra con 1,250 colaboradores comprometidos en ayudar a los clientes a mejorar su calidad de vida, brindarles bienestar o crecimiento de sus negocios; a través de los productos y servicios en los sectores de crédito para personas individuales, crédito para empresarios, (micro, pequeña y mediana empresa), tarjetas de crédito, cuentas de ahorro e inversiones.

## 1.2 Situación actual de la empresa

La Institución Financiera ha sido uno de las principales Instituciones financieras en Guatemala, participando activamente en el ámbito financiero en el país, derivado del constante crecimiento de operaciones financieras en Guatemala. La Institución Financiera se ha colocado a la vanguardia en la prestación de servicios financieros, encaminados a proporcionar el desarrollo industrial, personal y económico del país, mediante la canalización de recursos a entes que satisfagan las necesidades del mercado.

## 1.3 Misión

Dar acceso a soluciones financieras, sencillas, oportunas e innovadoras que hagan posibles los sueños de los empresarios y familias de Guatemala.

## 1.4 Visión

Ser el líder en la solución de necesidades de emprendimiento y consumo.

## 1.5 Valores

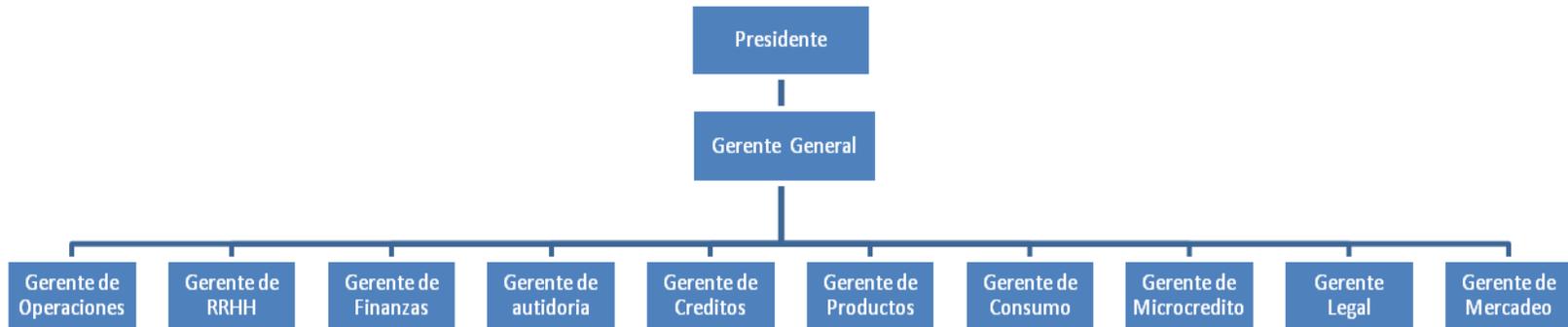
- *Integridad:* Se actúa siempre de forma honesta y correcta. Ser éticos y honorables.
- *Respeto:* Se toma en cuenta las opiniones de los demás, comprendiendo las diferentes creencias y costumbres.
- *Calidad de servicio:* El enfoque es superar las expectativas brindando soluciones a los clientes y colaboradores.
- *Trabajo en equipo:* Se suma los esfuerzos individuales, conciliando intereses, sabiendo que unidos se logran más creencias y costumbres.
- *Responsabilidad:* Se trabaja con excelencia siendo eficientes y perseverantes, en beneficio a los clientes de las empresas y la sociedad.
- *Entusiasmo:* Se tiene siempre actitud positiva y proactiva para cumplir los objetivos.

## 1.6 Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Institución Financiera.

### Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional de la Institución Financiera



Fuente: Información proporcionada por la Institución Financiera, Agosto 2014

Estructura organizacional:

Según la Institución Financiera define a la presidencia ejecutiva como el órgano de más alta autoridad administrativa y ejerce su representación oficial. El presidente ejerce funciones ejecutivas, asimismo, le corresponde coordinar y ejecutar las políticas y tiene atribuciones como convocar y presidir las sesiones y representar legalmente por sí mismo o conjuntamente con el Gerente General de la Institución Financiera, ante toda clase de autoridades o entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Gerencia General: Responsable de atender consultas formuladas por el Presidente Ejecutivo, dar opiniones, proponer pautas o políticas sobre proyectos, estudios, investigaciones que le sean solicitadas por el Presidente Ejecutivo, asesorar al Presidente Ejecutivo en los temas que someterá a consideración, asistir al Presidente Ejecutivo en las reuniones internas y con las autoridades o entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras.

Gerencia de Operaciones: Responsable de proponer a la Gerencia General la política de gestión de las operaciones financieras, incluyendo el modo de implementación de la política monetaria y cambiaria, la política de gestión de los activos y pasivos financieros y los planes y políticas para la provisión de servicios de pagos y liquidación de valores al sistema financiero.

## 1.7 FODA

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la Institución Financiera realizado mediante un FODA y cuyo enfoque está relacionado con el tema en estudio.

**Tabla No. 1**

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar la penetración y alianzas estratégicas publico/privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia agresiva con los tiempos de respuesta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de alianzas estratégicas (Público/privado) para generación de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robo de talento especializado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la educación financiera para incrementar negocios y sanidad financiera del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de Gobierno fiscal y de subsidios que afecte la liquidez, y el giro del negocio del cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confianza en el sector bancario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones climáticas adversas y desastres naturales.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en el entorno económico y financiero nacional e internacional, en el nivel de tasas de interés.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación específica, que regula su uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carece de unidades de medición del clima organizacional.</li> <li>No existe una estructura de canales de comunicación formal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología y metodología de productos y servicios de la Institución Financiera, con especialización en créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deterioro del clima laboral por falta de un objetivo general y de liderazgo.</li> <li>Pérdida de productividad por falta de retroalimentación de los directivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura y plataforma de la Institución Financiera, idónea para negocios de créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duplicidad en los procesos por falta de comunicación.</li> <li>Clientes internos insatisfechos por no proporcionar la información correcta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia , Septiembre 2014

## 1.8 Análisis Fodal

Con base al análisis FODA realizado se pudieron determinar los siguientes factores:

En las fortalezas de la Institución Financiera guatemalteca, son factores internos y controlables, se pueden incluir Legislación específica, que regula su uso, tecnología y metodología de productos y servicios de la Institución Financiera, con especialización en créditos y estructura y plataforma de la Institución Financiera, idónea para negocios de créditos.

Las debilidades de la Institución Financiera guatemalteca, son elementos que se pueden controlar y que tienen un poder directo para cambiar, se pueden incluir que no existe una estructura de canales de comunicación formal, carece de unidades de medición del clima organizacional, pérdida de productividad por falta de retroalimentación de los directivos, deterioro del clima laboral por falta de un objetivo general y de liderazgo, clientes internos insatisfechos por no proporcionar la información correcta y duplicidad en los procesos por falta de comunicación.

Las oportunidades de la Institución Financiera guatemalteca son elementos externos que se pueden aprovechar en el futuro cercano o a largo plazo, estos elementos ambientales externos no deben reflejar los componentes internos, sino más bien los factores o características que están fuera de control de la empresa, se pueden incluir maximizar la penetración y alianzas estratégicas público/privadas, aprovechar la educación financiera para incrementar negocios y sanidad financiera del cliente y confianza en el sector financiero ya que hoy en día dicha Institución Financiera es un grupo sólido.

Las amenazas de la Institución Financiera guatemalteca son elementos externos que potencialmente la pueden dañar, estos reflejan como el alto nivel de la competencia por parte de otras instituciones financieras entre las cuales se encuentran la competencia agresiva con los tiempos de respuesta, robo de talento especializado, políticas de gobierno fiscal y de subsidios que afecte la liquidez, y el giro del negocio del cliente, condiciones climáticas adversas y desastres naturales, cambios en el entorno económico y financiero nacional, en el nivel de tasas de interés.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Estudios previos

Pérez G. Lorena (2011), autor de la Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulada, “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”; Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual indica que las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser optimas, el puesto del trabajador deberá tener una dimensión adecuada y estar acondicionado de modo tal que exista espacio suficiente para permitir los movimientos, la iluminación debe ser de tal manera que aumente el confort visual, y evitar que se provoque una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico y reduzca el rendimiento.

Wendy Rivera (2008), }“El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad”; Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual menciona que el clima laboral no es más que el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada colaborador. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo y genera situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

García, Concepción (2012). Realizo la Tesis titulada “Diagnóstico de la situación de comunicación Organizacional interna en el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-“; Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde considera que la comunicación es un factor importante para mantener buenas relaciones en nuestro entorno, ya sea laboral, personal o familiar. En la actualidad muchas instituciones del Estado son señaladas de contar con personal

que genera disfunción en la interrelación laboral, produciendo rumores y mal ambiente desfavorable para el desempeño laboral.

### 2.1.2 Clima organizacional

Según Robbins (2011), define el clima organizacional como “la percepción que los empleados tienen del ambiente, y es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.

La percepción es importante porque la conducta del hombre no se basa en la realidad, sino en lo que percibe de ella. El mundo, tal como se percibe, es el mundo importante desde el punto de vista conductual”.

El clima organizacional, según Chiavenato (2005), indica que “el interés por el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando a partir del descubrimiento de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización, para alcanzar el éxito y la productividad. Es necesario que los gerentes tomen en cuenta la trascendencia que tiene el crear un clima propicio, pues ello resulta una inversión a largo plazo que permitirá el desarrollo de un ambiente agradable y estable. Lo anterior contribuirá a que sus colaboradores mejoren el desempeño, alcancen los objetivos y satisfagan las necesidades tanto personales como de la empresa”.

Es por ello que el tema de clima organizacional, despertó el interés de los especialistas del campo del comportamiento organizacional y la administración, por lo que le ha llamado de diferentes maneras como: Ambiente, atmósfera y clima organizacional. Hasta el momento los expertos han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Dentro de la Institución Financiera, el clima organizacional, es el reflejo de la calidad del entorno interno que mantienen sus miembros, y que influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos planteados y orientados previamente. Estos valores, características y atributos conforman la identidad corporativa, entendiéndose como: “el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de

una empresa, basados en la visión y misión de la misma” según lo expuesto por Escobar, (2009). Es decir, la personalidad de la empresa.

### 2.1.3 Funciones del clima organizacional

Es la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

Navarro, (2008) indica que el clima organizacional se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel eficiencia en el trabajo.

### 2.1.4 Medición del clima organizacional

La medición de clima organizacional es una herramienta que facilita conocer los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.

Sirve para detectar ciertos problemas emergentes dentro de las organizaciones, como por ejemplo: una alta rotación, ausentismo laboral, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales recurrentes, mala atención al cliente, por eso es recomendable realizar la medición del clima laboral.

Un estudio de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos laborales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal. Además tiene un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar las herramientas, se le hace sentir al personal el interés sobre la organización, por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo.

A partir de la información que se obtiene por medio del estudio de clima organizacional, los directivos de la organización en conjunto con el área de recursos humanos pueden diseñar y poner en práctica diferentes estrategias que se necesiten para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad la productividad y la competitividad de la empresa.

### 2.1.5 Beneficios al aplicar la medición del clima organizacional

La aplicación de esta herramienta proporciona información precisa y útil para la empresa, ya que de la misma se obtiene una retroalimentación por parte de los colaboradores, con respecto a la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Al generar los resultados de la medición del clima organizacional, la empresa emite un mensaje claro a sus empleados ya que, la realización de estos cuestionarios, refleja un gran interés y proactividad por parte de las organizaciones que las llevan a cabo. Además, propicia el escenario ideal para emprender cambios o mejoras directas.

### 2.1.6 Objetivos por los cuales se realiza un estudio del clima organizacional

Determina y analiza el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores para identificar aspectos que puedan entorpecer el éxito de los resultados programados, identifica fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados, corregir comportamientos de los directivos y personal dirigente en general.

### 2.1.7 Desarrollo Organizacional

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la

Organización. El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Giraudier, (2008) indica que el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

### 2.1.8 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Según Navarro (2008) En el “Modelo de Comportamiento Organizacional” se analizan los tres niveles por los que transita el factor humano en una organización que son: el Individuo, el Grupo y el Sistema Organizacional. El individuo constituye el “insumo humano” que, cuando se incorpora a la organización, es portador de: determinados valores y actitudes, habilidades, personalidad, factores de motivación, etc. El individuo se vincula a un grupo a través de la comunicación y, en su interacción con los restantes miembros, recibe la influencia de los demás, del clima laboral, del estilo de liderazgo que predomine, entre otros factores.

### 2.1.9 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura organizacional o cultura corporativa es el

conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, actitudes, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización.

Robbins (2011). La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por ésta razón, la cultura condiciona la administración de personas, pero coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Chiavenato, I. (2005).

#### 2.1.10 Comunicación

La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa “hacer común”. “El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”. Según Chiavenato (2005), indica que la comunicación es "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etcétera, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etcétera” Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permiten que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado.

Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz, que más adelante se abordará.

Según otros autores como Darío Rodríguez Mansilla (2011) apunta que “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados”, lo que incluye aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no sólo el transmitir algo.

La comunicación organizacional es importante para el funcionamiento de toda organización, Rebeil (2011) señala que: “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo como lo es una organización, los elementos principales son los seres humanos. Los individuos dentro de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, hasta la influencia que ejercen sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios”.

Según el autor Lusser y Achua (2010), la comunicación organizacional promueve y desarrolla la organización, se entiende como la emisión de mensajes tanto internos como externos, con la finalidad de lograr interacción entre la institución y su público, mediante instrumentos como la publicidad y relaciones públicas.

### 2.1.11 Comunicación Interna

Otra variable importante a considerar es la comunicación interna, que se desarrolla en el interior de una organización, que a su vez persigue la obtención de un objetivo social. Un factor fundamental para alcanzarla es la motivación, que resulta ser uno de los fenómenos más complejos del ser humano.

La comunicación tiene por objeto obtener una respuesta o una conducta específica en las personas, es por eso que Benavides (2006) la clasifica en:

- a) Comunicación interna: Es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa.
- b) Comunicación externa: Es la información que se origina entre uno o varios miembros de una empresa y personas que no pertenecen a la misma.

Según Benavides (2006), la comunicación interna “es aquella que se desarrolla en el interior de una organización, que a su vez persigue la obtención de un objetivo social. Un factor fundamental para alcanzarla es la motivación, que resulta ser uno de los fenómenos más complejos del ser humano”.

### 2.1.12 Comunicación Externa

Según Andrade (2013), la comunicación externa es un “conjunto de mensajes emitidos por la empresa hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”

Este tipo de comunicación puede dividirse como concreta según el autor Escobar (2009) en:

La Imagen Corporativa: "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto" (Escobar, 2009).

Formación de la imagen: La formación de una Imagen Corporativa se centra en dos áreas expresa Escobar (2009)” es la endógena que abarca la identidad de la empresa, su realidad y la comunicación interpersonal; y la exógena, que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, en la memoria a largo plazo del público”.

La empresa y su entorno; Según Escobar (2009), sostiene que toda institución, cualquiera que sea su objetivo, es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad, localidad, región, etc. Es por ello, que necesita detectar cuáles son los

escenarios donde se encuentra, para crear sus bases. Todo con el fin de que sean proyectadas, aceptadas y mantenidas en un espacio y con un posicionamiento de forma productiva

### 2.1.13 Funciones de la Comunicación Organizacional

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa desarrolladas por Benavides (2006): control, motivación, expresión emocional e información:

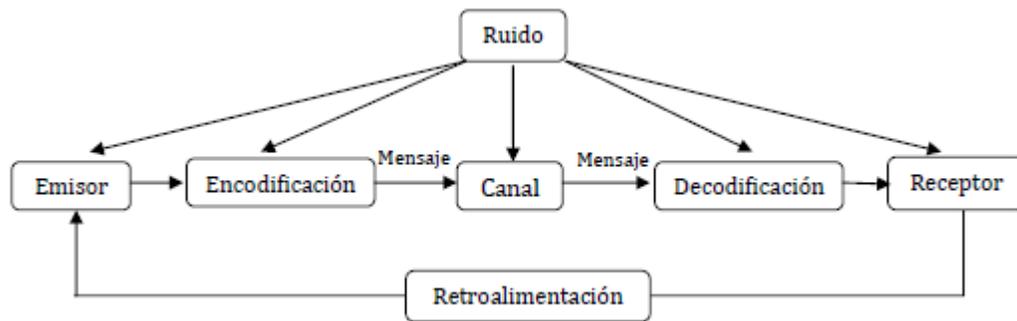
- **Control:** La comunicación sirve para controlar de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.
- **Motivación;** Se fomenta la motivación al aclarar los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo. Para hacer uso de estas herramientas, es indispensable la comunicación.
- **Expresión de emociones:** También es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
- **Información:** En este caso facilita la toma de decisiones. Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción.

### 2.1.14 Proceso de Comunicación

El interés que ha provocado la comunicación eficaz, ha provocado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar los procesos, al intercambiar todos los mensajes que la empresa por medio de ideas, hechos o conductas, buscan una relación, donde pueda o no existir interacción o reciprocidad respecto a lo que se le ha emitido. También es la forma en cómo se realiza y las técnicas y actividades que se utilizan.

Los elementos que proponen son: emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. Mismos que se exponen en el esquema. (Véase figura 1).

Figura 1. Diagrama del proceso de comunicación



Fuente: Chiavenato, I. (2005) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson Learning. p. 413

Como se ve en el diagrama, todo el proceso ocurre en un ambiente, de donde proviene el ruido, que puede conducir a que el emisor exprese equivocadamente su mensaje, o que sea encodificado de forma distorsionada, o que el canal no sea el más apropiado, inclusive que el receptor interprete el mensaje recibido distinto al que tenía el emisor cuando lo envió.

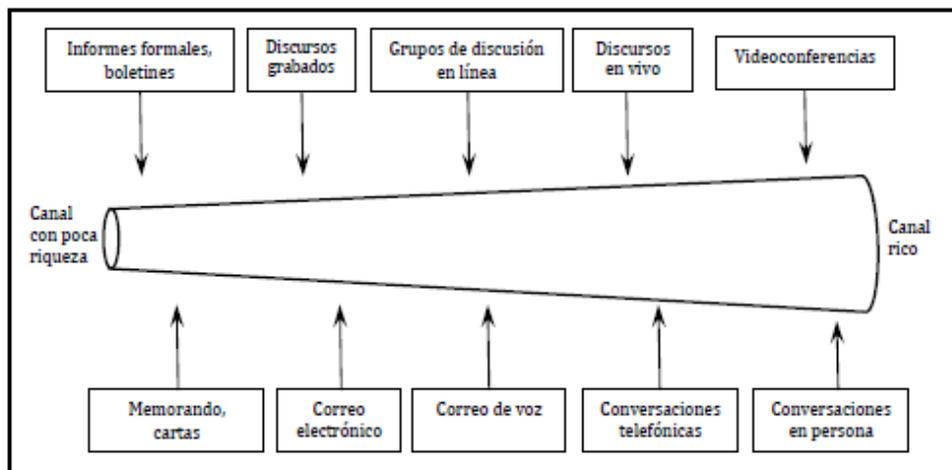
A continuación se desarrollarán cada uno de los elementos citados en el proceso para comprenderlo mejor.

- Emisor: Es el elemento importante del proceso, es el que determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios, de lo cual derivan todas las demás unidades del esquema. Este emisor puede ser una persona o un grupo de personas con ideas e información y un propósito para comunicar.
- Encodificación: Es poner una idea en un código. Según Martínez et al., (2012) el trabajo que realiza el emisor es de traducir las ideas en algún tipo de signo que tenga un significado claro y comprensible para el receptor. Los signos pueden ser verbales, gestuales, escritos o una combinación de ellos, según la elección del emisor para transmitir su mensaje.
- El mensaje: Según Martínez et al. (2012) señalan que el mensaje “es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor” (p. 16). En él intervienen de manera directa los cuatro factores antes citados teniendo como resultado del proceso de encodificación un mensaje estructurado.
- El canal: Una vez que el emisor ha encodificado su mensaje debe transmitirlo al receptor a través de un medio que “es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje.” Según no lo dice Berlo en Homs (2013), al momento de transmitir un mensaje se debe tomar en cuenta la existencia del código para que se entienda lo que transmitirá. Un código es “cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien”.

Según la selección que haga el emisor poder ser: teléfono, correo electrónico o postal, memorando, mediante la palabra oral o escrita. La riqueza del canal depende de las facilidades que se proporcionen para utilizar muchas vías de manera simultánea (palabras, gestos, posturas, etc.) y la retroalimentación inmediata, verbal y no verbal. La comunicación cara a cara constituye el canal de mayor riqueza, porque permite la mayor cantidad de información durante el acto comunicativo, mientras que los medios escritos de carácter impersonal como los boletines o informes generales tienen menor cantidad de matices.

En base a lo expuesto con anterioridad, a continuación se encuentran los canales de comunicación. (Véase figura 2).

Figura 2. Canales de comunicación



Fuente: Robbins, S. P. (2011). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

En la figura 2, se observa que las conversaciones en persona son las que más riqueza de canal tienen porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información, retroalimentación inmediata y el toque personal de estar ahí presente. Por el contrario los medios escritos impersonales, como los informes formales o boletines, son los menos ricos.

- El receptor: Según Vargas Victoria (2008) lo define al receptor como “La persona (o personas) que recibe (n) un mensaje del emisor”. Otro autor como Martínez (2006), lo define como: “Es el sujeto, también llamado destinatario, al que se le dirige el mensaje”. Mientras que Chiavenato, (2005). Al igual que el emisor, el receptor está afectado por sus habilidades comunicativas, por ejemplo saber escuchar; sus actitudes, hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje; el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema, es decir su estatus.

- La decodificación: Según Martínez et al (2012), al final del proceso el mensaje es decodificado por el receptor, quien debe “pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor”.
- La retroalimentación: Autores como Homs (2013) nos dicen que, “en el proceso de comunicación la retroalimentación es “la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva” es un elemento básico e importante.
- Ruido: Es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación”, según lo expuesto por Martínez et al., (2006).

### 2.1.15 Comunicación efectiva o eficaz

La diferencia entre enviar y compartir información es crucial para poder tener una comunicación eficaz. Recordemos que: para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario. La información que sólo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada. Comunicar significa conseguir que determinada información o mensaje sean comunes para una o más personas Chiavenato (2005).

Por esta razón se incluye la etapa de retroalimentación, pues con ello se sabe si es recibida y entendida como el emisor la envió inicialmente. Pues “al producirse una comunicación, el comunicador espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva” Martínez et al., (2012).

La comunicación efectiva es entonces aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, es decir que ambos entienden el mensaje transmitido.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

La comunicación efectiva dentro de toda organización, no presenta las mismas características para todas las empresas, debido a la diferencia de objetivos y estructura. Es por ello que en toda organización se distingue de su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen, por eso es importante conocerla y consolidarla. La cultura integra los comportamientos hacia las metas comunes, es guía para la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, es la base que orienta los actos de toda organización.

Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer emociones, sentimientos, formas de pensar, etc. a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, sino hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, a lo que se le llamará comunicación eficaz.

Por lo anteriormente expuesto, al analizar la situación actual de la institución financiera, se determinó que la comunicación interna y externa, no es planeada totalmente, observándose las deficiencias en los procedimientos que de esta comunicación, influyen en áreas de trabajo que van desde la Gerencia General hasta los puestos de menor jerarquía, es por ello que se plantea la interrogante siguiente:

¿Cuáles son los factores que afectan el clima organizacional en la Institución Financiera guatemalteca?

## 3.2 Objetivos de la investigación

### 3.2.1 Objetivo General

Evaluar el clima organizacional y comunicación efectiva, del departamento de Operaciones de la Institución Financiera guatemalteca.

### 3.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar el proceso de comunicación en el departamento de Operaciones de la institución financiera.
- b) Identificar la fuente de comunicación (emisor), por el que es transmitido el mensaje.
- c) Diseñar un Plan de Acción que contribuyan al desarrollo del clima organizacional y motivación en el departamento de Operaciones de la Institución Financiera guatemalteca.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

### 3.3.1 Alcances

Dentro de los alcances obtenidos, se conoció la opinión y percepción de los empleados de la Institución Financiera, sobre los elementos que conforman el clima organizacional, para identificar puntos fuertes y débiles, lo que permitió concluir y proponer acciones correctivas para mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

### 3.3.2 Límites

- **Ámbito Geográfico:** El presente trabajo de investigación, se realizó en el departamento de Operaciones de la Institución Financiera guatemalteca, ubicada en la Ciudad de Guatemala.
- **Ámbito Temporal:** La investigación se realizó en los meses de octubre 2014 a mayo del año 2015.

- **Ámbito Institucional:** Parte de la información para llevar a cabo la investigación se obtuvo de la Institución Financiera relacionada con el tema.

### 3.4 Metodología aplicada en la práctica

Esta investigación se aplicó en las tres fases: a) Indagadora: a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (encuesta) y secundarias (libros y textos). b) Demostrativa: a través de la investigación de campo. c) Expositiva: utilizando los procesos de conceptualización y generalización que será expuesto a través de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

#### Instrumento No. 1

- **Cuestionario:** El cuestionario según (Hernández et al 2006, p.310), consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”, por lo que está dirigida a 10 empleados del departamento de Operaciones, que intervienen en el problema detectado, en donde se presentan primero las instrucciones y enseguida las preguntas por categoría, facilitando su comprensión.

#### Instrumento No. 2

- **Entrevista dirigida:** La entrevista es un diálogo estructurado, por lo general cara a cara entre una persona que a través de sus preguntas, los investigadores interrogan a un entrevistado; la describe como una técnica que ha aportado valiosos conocimientos en todos los campos incluyendo al de la comunicación, que consiste en una serie de preguntas escritas, dirigidas al Jefe de Operaciones de la Institución Financiera guatemalteca.

La entrevista no estructurada, es flexible y abierta que la estructurada, según lo indica Sabino (2002, citado en Da Silva 2009), indicando que si bien, el investigador elabora las preguntas antes de realizarlas basándose en el problema, los objetivos y las variables, podrán modificar el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a la situación y características particulares de los sujetos de estudio.

Lo que permitirá mantener una entrevista amena, generadora de confianza para el entrevistado y obtener la mayor información posible, es por ello que dentro de las entrevistas no estructuradas, Sabino (2002, citado en Da Silva 2009), menciona tres tipos de entrevistas: a profundidad, enfocada y focalizada. Siendo la más útil para la presente investigación la llamada enfocada, ya que son las dirigidas especialmente a situaciones concretas, como es el caso de la presente investigación.

### 3.5 Sujetos

Para el desarrollo del trabajo de investigación es necesario identificar aquellas variables en las que se consideró pueden estar afectando a la Institución Financiera guatemalteca. Se elaboró 2 instrumentos dirigidos al personal del área de Operaciones, que deben aplicarse de la siguiente manera:

Por las características de la investigación, solo se toma en consideración los objetivos y la delimitación geográfica, no se considerará una muestra, más bien, se tomará a la población total del área de Operaciones, con el fin de que la información sea extraída de la población exactamente representativa de un total de 10 colaboradores y 1 jefe como sujetos de estudio.

### 3.6 Procedimiento

Se consideró a la Institución Financiera guatemalteca, para la presente investigación de Práctica Empresarial Dirigida, donde fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

**Tabla No. 2**  
Cronograma de procedimiento

No	Actividad	Julio 2014	Agosto 2014	Septiembre 2014	Octubre 2014	Noviembre 2014	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015
1	Visita preliminar para realizar la solicitud de la investigación al jefe de área.								
2	Visitas a la empresa para recabar información general de la misma y así iniciar el contacto.								
3	Entrevistas personales con la Jefe del area como objeto de estudio.								
4	Selección del tema de investigación.								
5	Diagnóstico preliminar para detectar la problemática.								
6	Recopilación y análisis de información.								
7	Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.								
8	Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.								
9	Definición de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.								
10	Estructuración de los instrumentos de investigación.								
11	Realización de un análisis de resultados.								
12	Presentación de los resultados de la investigación.								
13	Realización de la propuesta.								

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación de la medición del clima organizacional en una Institución Financiera guatemalteca, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizó el cuestionario dirigido al personal del departamento de operaciones y cada pregunta efectuada se ilustró por medio de gráficas, con su respectivo análisis, además se utilizó una entrevista dirigida al jefe de operaciones lo cual se representó por medio de una matriz de sentido.

### 4.2 Recolección de datos en campo (encuestas)

La aplicación de la recolección de los datos en campo se realizó a través de un cuestionario, el cual se trasladó a las 10 personas que laboran en el departamento de operaciones de la Institución Financiera, dándoles a los empleados los lineamientos para llenar dichos cuestionarios.

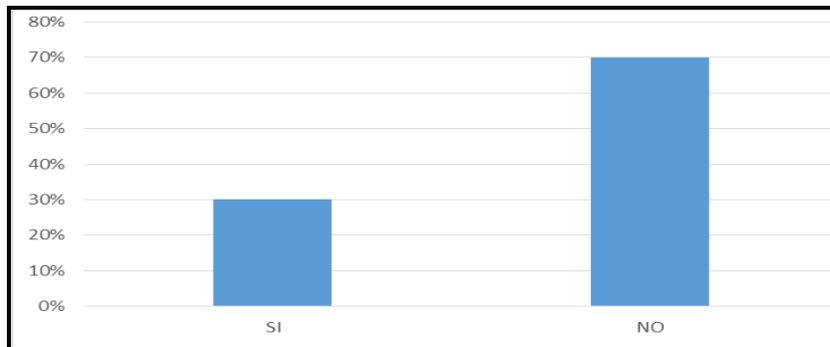
Todo el personal colaboró y entregó sus boletas, además la intervención de la persona encargada de trasladar las encuestas (estudiante) se aseguró que los trabajadores llenarán la información, lo cual dio como resultado datos recolectados verdaderos, los cuales fueron analizados durante este estudio. Después de la aplicación de los instrumentos diseñados se procedió a tabular la información obtenida acerca del clima organizacional.

Por ser una población pequeña, no se utilizó fórmula, únicamente se tomó en cuenta a la población seleccionada en la investigación, con el objetivo de que dicha información fuera confiable y verdadera.

Instrumento No. 1 "Cuestionario"

**Ilustración No. 2**

Gráfica 1: Conoce las políticas de la institución.

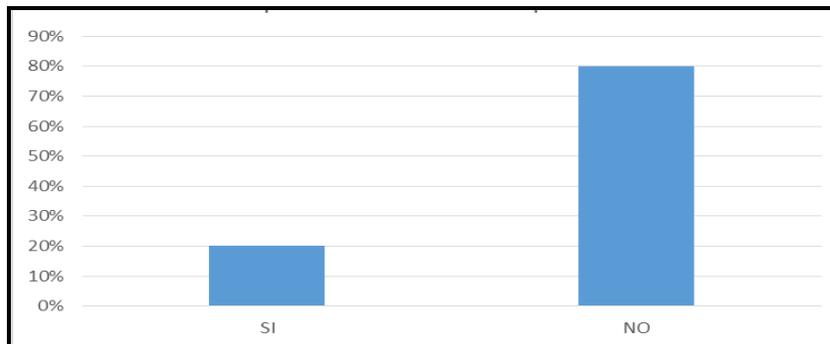


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de los entrevistados manifiestan no conocer las políticas de la empresa, un menor porcentaje indica que si conoce las políticas de la institución.

**Ilustración No. 3**

Gráfica 2: Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto.

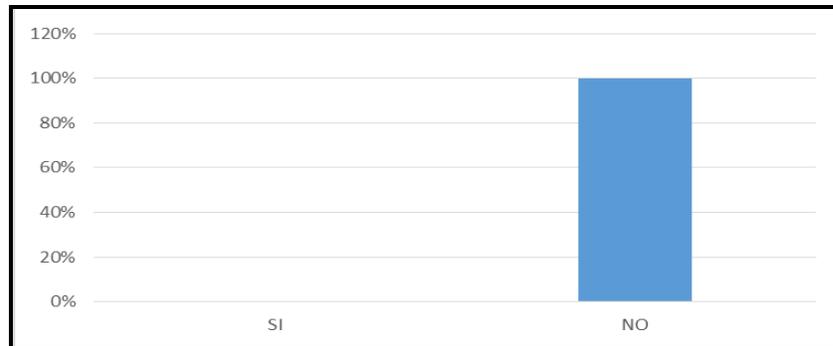


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Los resultados muestran que a la mayoría de personas entrevistadas no les explicaron las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

#### Ilustración No. 4

Gráfica 3: Organizan actividades sociales y deportivas.

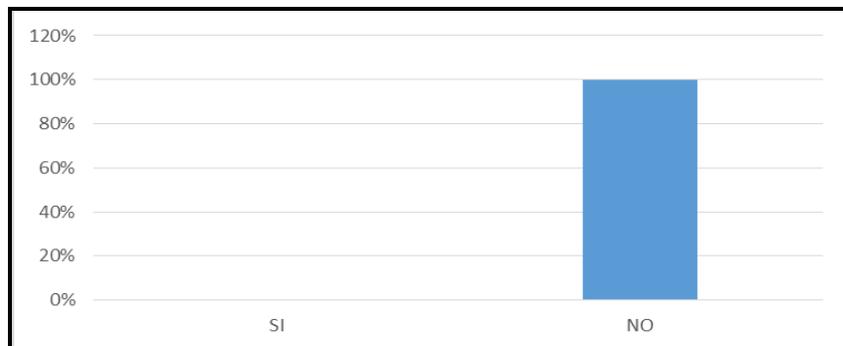


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Todos los entrevistados respondieron que la empresa no organiza actividades sociales y deportivas fuera del horario de trabajo.

#### Ilustración No. 5

Gráfica 4: Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su departamento.

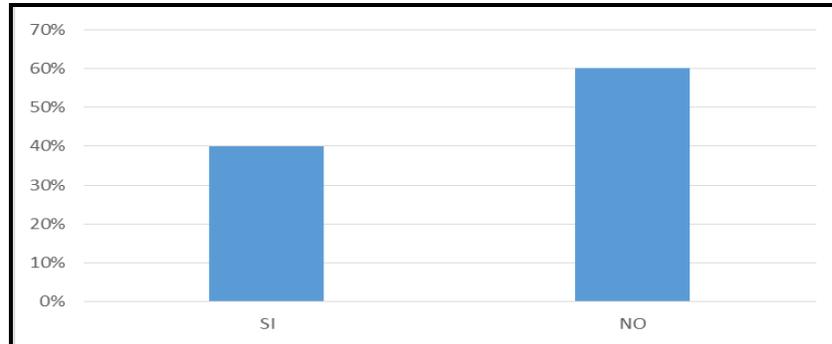


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Todos los entrevistados indicaron que no conocen cuales son las metas a alcanzar en su departamento.

### Ilustración No. 6

Gráfica 5: Es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo.

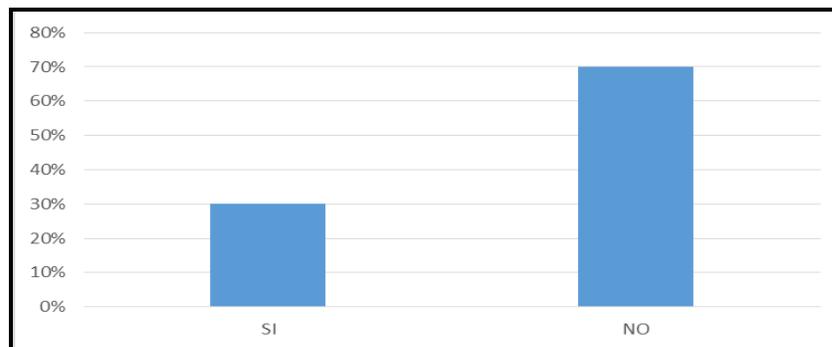


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Los resultados muestran que la mayoría de los entrevistados consideran que no es clara la información que reciben para desempeñar su trabajo.

### Ilustración No. 7

Gráfica 6: El ambiente de trabajo es agradable.

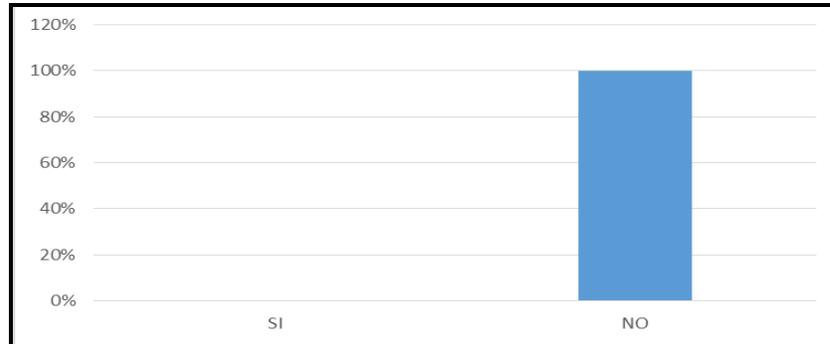


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de las personas entrevistadas manifiesta que el ambiente de trabajo no es agradable.

### Ilustración No. 8

Gráfica 7: Existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores.

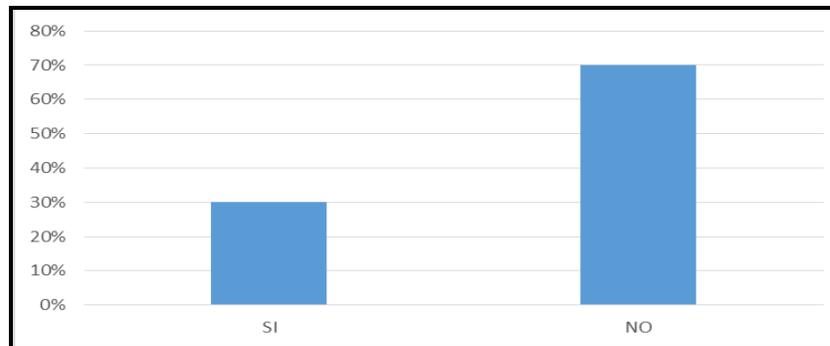


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Ninguno de los entrevistados considera que existe una relación de trabajo cordial entre los trabajadores y sus superiores.

### Ilustración No. 9

Gráfica 8: Confía en los demás compañeros de trabajo.

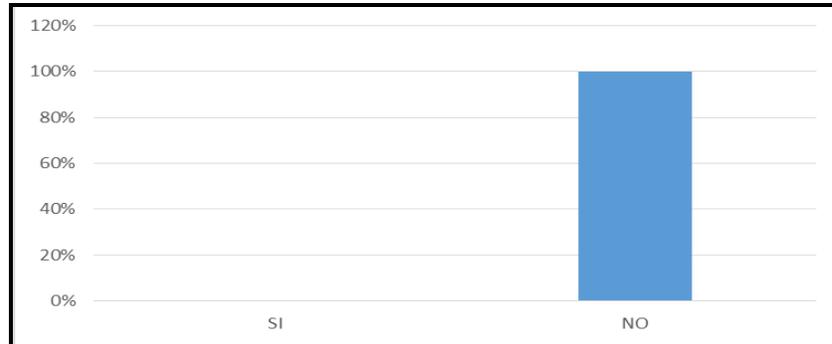


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de las personas entrevistadas indicaron que no confían en sus demás compañeros de trabajo.

### Ilustración No. 10

Gráfica 9: Su jefe fomenta que exista un clima en armonía en su área de trabajo.

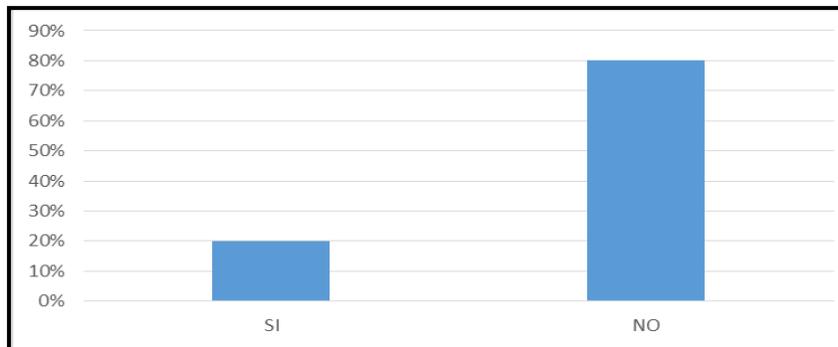


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Ninguno de los entrevistados considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima de armonía en su área de trabajo.

### Ilustración No. 11

Gráfica 10: Su jefe escucha las opiniones y sugerencias de sus empleados.

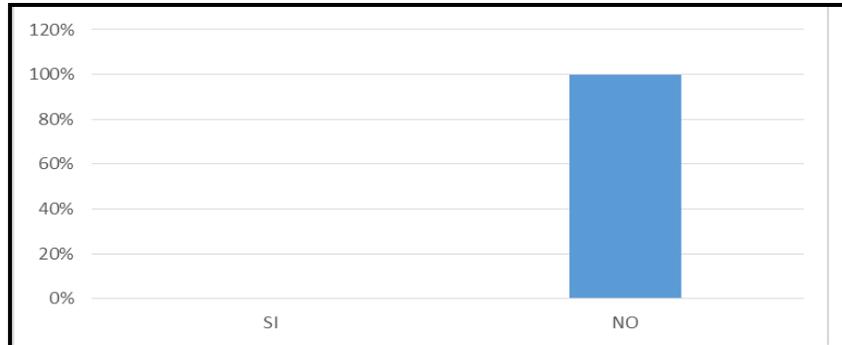


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de las personas entrevistadas consideran que su jefe inmediato no escucha las opiniones y sugerencias de sus empleados.

### Ilustración No. 12

Gráfica 11: Generan entre todos alternativas para la resolución de problemas.

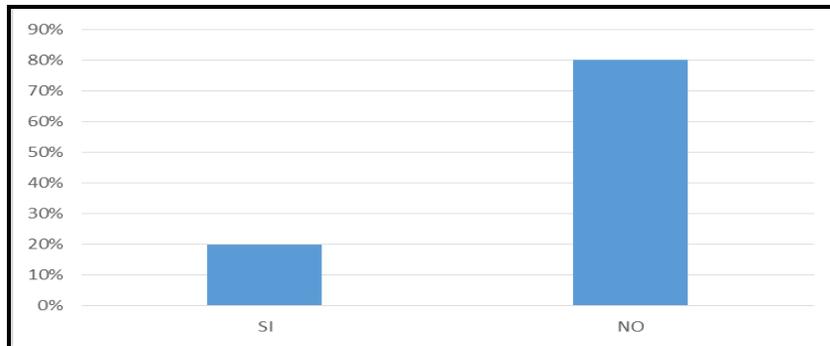


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

Ninguna de las personas entrevistadas cree que en su área de trabajo los empleados no generan alternativas para la solución de problemas.

### Ilustración No. 13

Gráfica 12: Considera que se le facilita trabajar en equipo.

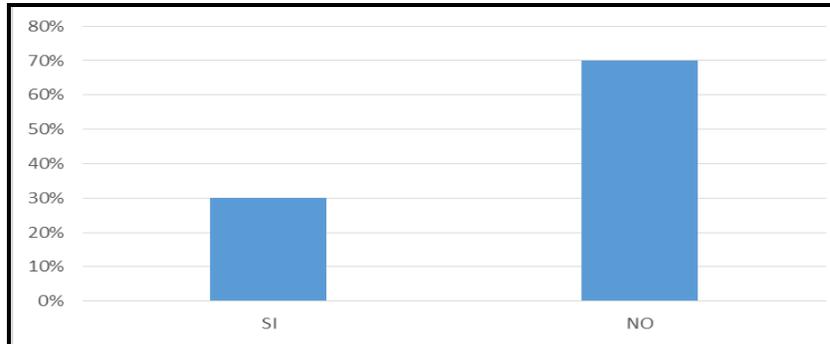


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de los entrevistados indica que no le es fácil trabajar en equipo.

### Ilustración No. 14

Gráfica 13: El lugar de trabajo tiene un ambiente físico adecuado.

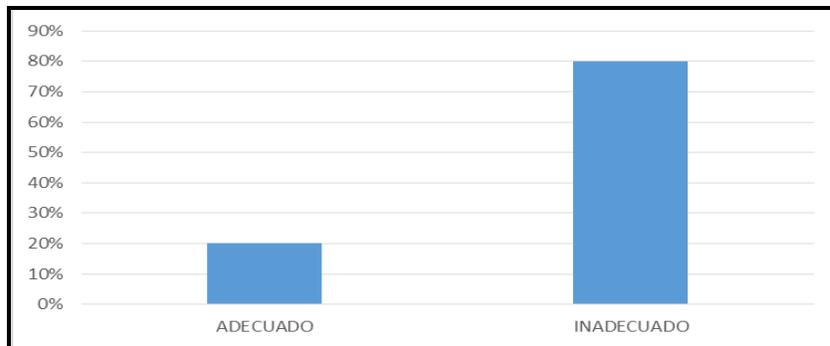


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de las personas entrevistadas aseguran que el lugar de trabajo no tiene un ambiente físico adecuado.

### Ilustración No. 15

Gráfica 14: Cómo califica usted el vocabulario que se utiliza en su departamento.

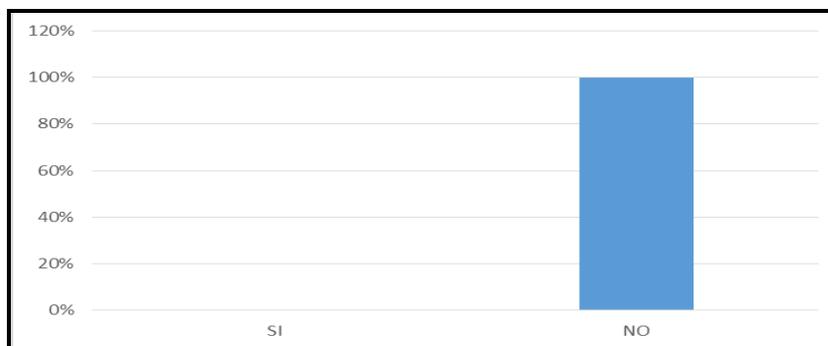


Fuente: Elaboración propia, marzo 2015  
Base: 10 personas

La mayoría de las personas entrevistadas indicaron que el vocabulario que se utiliza en el departamento es inadecuado.

## Ilustración No. 16

Gráfica 15: Existe equidad en los salarios.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2015

Base: 10 personas

Todos los empleados entrevistados indican que no existe equidad en los salarios.

**Tabla No. 3**

Instrumento No. 2 "Entrevista"

Matriz de sentido sujeto No. 1 dirigida al jefe del área de Operaciones.

No	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿El personal tiene un nivel de estudios mínimo para laborar en el departamento?	Se ha contratado personal de acuerdo a su experiencia laboral.	El jefe del departamento está consciente que no busca un perfil adecuado.
2	¿Cómo describiría a sus trabajadores?	Responsables, puntuales, optimistas.	No se toman en cuenta todos los valores de la Institución Financiera.
3	¿A los trabajadores se les proporciona algún tipo de capacitación o inducción?	Si a algunos, debido a que la persona que recibe la capacitación debe de enseñar lo aprendido en dicha capacitación.	La capacitación no es general.
4	¿Cómo se comunica con los trabajadores?	Por correo y verbalmente.	No existe armonía entre el jefe y analistas.
5	¿Cree que existen rumores entre los trabajadores?	No, porque no escucho murmurar a los trabajadores del área.	El jefe no está consciente de lo que pasa en su alrededor.
6	¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo?	El ambiente de trabajo es muy cambiante ya que en situaciones difíciles el ambiente se torna desfavorable para el departamento.	La mayoría del personal del departamento sabe que el ambiente de trabajo no es agradable.
7	¿Cómo es la relación que lleva con los demás trabajadores del departamento?	Con los hombres me llevo muy bien pero con las mujeres son un poco difíciles de tratar.	Se debe reforzar el liderazgo del jefe del departamento.
8	¿Cómo motiva a los trabajadores?	Haciéndoles pequeños obsequios en fechas especiales.	Los regalos materiales no son suficientes para desarrollar la motivación personal.
9	¿Cree que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo se a agradable?	Sí, pero el personal no desarrolla el interés por mantener esa armonía en su área de trabajo.	No existe un seguimiento a los planes trazados por la alta gerencia.
10	¿Existe alguna forma en que los trabajadores emitan sus opiniones y sugerencias?	Por el momento no pero con el futuro si se piensa implementar un buzón de sugerencias.	No se toma en cuenta las opiniones del personal.

11	¿Qué es más importante para alcanzar los objetivos de su área de trabajo: el conocimiento, el servicio, la honestidad, la cooperación o el compañerismo?	Considero que todas pero el personal no cuenta con todos los valores antes mencionados.	El personal no está lo suficientemente capacitado en tema de valores.
12	¿Considera que su equipo de trabajo sigue las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente?	Si, el personal cuenta con la disposición en hacer sus labores de manera eficiente y eficaz.	Los colaboradores tienen el interés de cumplir con sus obligaciones.
13	¿Cuándo en su departamento se llevan a cabo procesos de selección de personal, ¿Qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?	Que sean íntegros por la información que se maneja en la institución financiera, calidad de servicio, trabajo en equipo y entusiastas.	Los valores que se toman en cuenta al contratar personal no son suficientes para la institución financiera.
14	¿Cómo identificar sus antivalores y como modificarlos?	Se pueden identificar por el comportamiento y actitudes de cada trabajador y se pueden modificar con charlas motivacionales.	No existen charlas motivacionales las cuales modifiquen los antivalores de los colaboradores.
15	¿Se premia el esfuerzo de los trabajadores? Si o no, como:	No.	Para que el personal este motivado a dar lo mejor de sí necesita de alguna forma de recompensar su esfuerzo.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Según Hernández Sampieri, et. al. (2010) define el clima organizacional como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas”. Mientras que García y Dolan (2011) definen la cultura organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

En contraste se tienen los resultados obtenidos en la investigación de campo, donde se pudo evidenciar que la mayoría de los colaboradores del área de operaciones no conocen las políticas de la Institución Financiera ya que existen los manuales y circulares en donde se reflejan dichas políticas pero los empleados no tienen la iniciativa de leer dichos manuales y circulares. Además el departamento de operaciones no comunica sus políticas, y es por ello que los colaboradores de dicho departamento no conocen las políticas de la empresa.

Por su parte Andrés Hatum (2012) sostiene que para lograr “una buena estrategia comunicacional, hay que pensarla desde la dirección. Definir que se quiere comunicar y como se comunicará; y pensar que la comunicación externa e interna van de la mano. Lo que se comunica adentro repercute afuera y viceversa”.

Como indica Koontz, H y Weihrick, H (2008) "Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen". También expresa que las políticas son "Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones". (p.110)

En la fase de trabajo de campo, según los datos obtenidos se llegó a determinar que la mayoría de los trabajadores consideran que el ambiente de trabajo no es agradable debido a la falta de valores de los empleados por lo que es de suma urgencia crear un documento donde refleje la forma de cómo obtener un clima organizacional de manera eficiente y eficaz para lograr los objetivos y metas del departamento de operaciones de la Institución Financiera.

Como indica Andrés Hatum (2012) que el concepto de cultura está ligado con el estudio de las organizaciones; además considera que este se ha tomado prestado de la antropología donde no hay consenso de su significado. El principal motivo ha sido que los antropólogos están interesados en el estudio del comportamiento social de los grupos humanos y tratan de entenderlo a través del estudio de cultura. ¿Y por qué la cultura?, porque es la forma de vida de la comunidad, la forma en que los pueblos perciben, organizan su vida y sus acontecimientos, aunque en muchos de ellos se presencia parezca invisible. De esta forma, si la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Además, si esta se llegara a descuidar se tendrían repercusiones negativas en el desarrollo de los pueblos. Por lo anterior, el estudio de la cultura suele ser importante para la administración.

Dávila y Martínez (2012) definen la cultura organizacional como "sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas, mientras que para Ouchi

(2010) la cultura organizacional son los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados”.

Al respecto Hoy y Miskel (2012) muestran una coincidencia en los tres niveles propuestos por Schein solo que en lugar de referirse a “artefactos” se refiere a “normas”. Otra postura identificada por Dávila y Martínez (2012) se relaciona con la ontología del termino cultura de donde surgen dos vertientes una que dice que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene y por el otro que la organizaciones una cultura. En ese orden de ideas en su artículo de Andrés Hatum (2012) (2011) considera que la cultura se puede tomar como variable o como metáfora fundamental. Concretamente, la cultura como variable es algo que la organización posee y por lo tanto puede ser estudiada para conocerla y manejarla con fines prácticos. Mientras que la cultura como metáfora es lo que la organización es.

Según Tomas, M. y Rodríguez, D. (2009) el clima organizacional se define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador”. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

## **Conclusiones**

1. Se determinó que en la Institución Financiera no existe un clima en armonía en su área de trabajo, las opiniones y sugerencias de los colaboradores del área no son escuchadas por lo que para los trabajadores sienten que no son importantes para la empresa.
2. Se concluyó que el departamento de operaciones de la Institución Financiera carece de motivación, lo cual concurre a la implementación de un plan de clima organizacional para desarrollar el compromiso de parte de los colaboradores.
3. La aplicación del plan de clima organizacional mejorará la comunicación en el departamento de operaciones de la Institución Financiera guatemalteca.
4. El liderazgo que existe en el área de Operaciones no es el adecuado ya que no ayuda a dicho departamento al cumplimiento de los objetivos, los colaboradores encuestados manifiestan que trabajan individualmente por no tener a la persona correcta para guiarlos.
5. Existe la necesidad de capacitación en el área de Operaciones con el fin de preparar e instruir al personal lo cual ayude a mejorar el ambiente laboral de dicho departamento.

## **Propuesta de mejora**

Plan para mejorar el Clima Organizacional del área de Operaciones en una Institución Financiera guatemalteca.

## Contenido de la propuesta

6.1	Introducción	42
6.2	Propuesta	42
6.2.1	Beneficios de la propuesta	42
6.2.2	Objetivo General	43
6.2.3	Objetivos específicos	43
6.2.4	Estrategias	43
6.3	Metodología	50
6.3.1	Primer paso: Planificación del proyecto	50
6.3.2	Segundo paso: Sensibilización	50
6.3.3	Tercer paso: Medición	51
6.3.4	Cuarto paso: Análisis y entrega de resultados	51
6.3.5	Quinto paso: Acciones de mejora	52
6.4	Tiempo para realizar el estudio de clima organizacional	52
6.5	Beneficios para la institución	53
6.6	Recursos	53
6.6.1	Recurso humano	53
6.6.2	Recursos materiales	53
6.6.3	Recursos financieros	54
6.7	Viabilidad de proyecto	55

## 6.1 Introducción

Derivado de los resultados encontrados en los instrumentos de investigación que se trabajaron, se determinó que en la Institución Financiera necesita realizar un plan de clima organizacional en el departamento de operaciones. Las autoridades consideran que es necesaria la implementación de dicho plan y la disposición de los empleados de dicha área es total y esperan que la misma sea aplicada.

## 6.2 Propuesta

El estudio y análisis del clima organizacional se ha convertido en un tema importante en la administración de las empresas. Se considera que el medio ambiente corporativo son todas las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciados por variables psicosociales, laborales e institucionales, que repercuten sobre el comportamiento y la productividad. No existe clima empresarial bueno o malo, sino un clima funcional o disfuncional. Para que en la Institución Financiera exista un excelente clima laboral se realizará un Plan para mejorar el Clima Organizacional en el área de Operaciones de la Institución Financiera.

### 6.2.1 Beneficios de la propuesta

- Trabajo en equipo.
- Respeto hacia los compañeros de trabajo.
- Trabajadores identificados con la empresa.
- Mejor comunicación.

### 6.2.2 Objetivo general

Elaborar un plan de acción de acuerdo a los resultados obtenidos a través del estudio realizado a los trabajadores del área de operaciones de la Institución Financiera guatemalteca para mejorar el ambiente laboral.

### 6.2.3 Objetivos específicos

- a) Fortalecer la confianza entre los trabajadores por medio de actividades recreativas en donde participen todos los colaboradores del área de Operaciones y así obtener un mejor desempeño de los empleados.
- b) Mejorar las aptitudes y actitudes por medio de capacitaciones con el fin de ser un área más productiva y mejor organizada.
- c) Motivar al empleado en sus tareas asignadas mediante reconocimientos por haber realizado bien una tarea asignada.
- d) Lograr que cada colaborador se sienta comprometido con la Institución Financiera.
- e) Fomentar la participación de los empleados.

### 6.2.4 Estrategias

- Dar a conocer las políticas, normas y valores de la empresa, ya sea publicándolas en la intranet de la Institución Financiera como también por medio de capacitaciones.
- Se tomarán en cuenta las sugerencias, quejas y comentarios de los colaboradores haciendo reuniones semanales con el fin de que los colaboradores del área de Operaciones se sienta apreciados por la Institución Financiera.
- Pintar y redecorar las instalaciones con plantas y carteles con mensajes motivacionales.
- Incentivar al personal (camisa tipo polo con logo de la empresa y mensaje motivacional (ver anexo 5), fondo de pantalla en las computadoras con mensaje motivacional (ver anexo 6), festejos de cumpleaños y eventos deportivos).

A continuación se presenta la planificación de actividades para aumentar el nivel de satisfacción del área de Operaciones de la Institución Financiera:

**Tabla No. 4**  
**Comunicación**

<b>Área</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Cómo lograrlo?</b>	<b>Beneficios que se obtendrá</b>	<b>Persona responsable</b>
Unidad de operaciones	Establecer canales de comunicación entre jefes y colaboradores	<p>Reunir al personal periódicamente para comunicar actividades, conmemoraciones y proyectos.</p> <p>Se deberá escuchar las sugerencias, problemas, así como sus ideas.</p> <p>Se enviarán correos electrónicos internos, las circulares o manuales para dar a conocer las normas y políticas.</p>	Una mejor comunicación entre el jefe y subordinado.	Jefe de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

**Tabla No. 5**

**Motivación en el puesto de trabajo**

<b>Área</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Cómo lograrlo?</b>	<b>Beneficios que se obtendrá</b>	<b>Persona responsable</b>
Unidad de operaciones	Que el personal se sienta motivado en el puesto y área de trabajo.	Se impartirá una charla motivacional y luego se entregaran diplomas de agradecimiento por la participación.  Incentivar a cada colaborador para aumentar la motivación e identificación empresarial.  Saludar cordialmente a los trabajadores.	El empleado se sentirá motivado y por ende rendirá mejor en sus labores.	Jefe de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

**Tabla No. 6****Logros y reconocimientos**

<b>Área</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Cómo lograrlo?</b>	<b>Beneficios que se obtendrá</b>	<b>Persona responsable</b>
Unidad de operaciones	Otorgar reconocimientos al personal por parte del Jefe del área, sobre el logro de metas y objetivos personales y desempeño laboral	Se escribirán las metas trazadas por cada empleado.  Luego, se podrá observar quien fue el trabajador que logró alcanzar sus metas establecidas, y así se podrá colocar en un cuadro de honor, una fotografía del empleado del mes.	El empleado se sentirá parte de la institución luego que el jefe del área reconozca sus logros obtenidos, así como también una satisfacción laboral.	Jefe del área de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

**Tabla No. 7**

**Relación con los compañeros**

<b>Área</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Cómo lograrlo?</b>	<b>Beneficios que se obtendrá</b>	<b>Persona responsable</b>
Unidad de operaciones	Elevar el nivel de relación entre compañeros para lograr un mejor desempeño.	Realizar actividades deportivas en las cuales participen todos los colaboradores.  Realizar excursiones, almuerzos y demás actividades sociales.  Capacitación de trabajo en equipo y servicio al cliente.	Trabajo en equipo, mejor comunicación con los compañeros, cordial relación entre compañeros.	Jefe de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

**Tabla No. 8**  
**Ambiente físico**

<b>Área</b>	<b>Objetivos</b>	<b>¿Cómo lograrlo?</b>	<b>Beneficios que se obtendrá</b>	<b>Persona responsable</b>
Unidad de operaciones	Elevar la satisfacción en cuanto al mobiliario y equipo, ventilación e iluminación	<p>Readecuar el espacio de labores como mobiliario, hacer una revisión de lo que se tiene en las oficinas y verificar si es de utilidad para realizar las labores.</p> <p>Solicitar la compra de plantas ornamentales.</p> <p>Pintar las oficinas de color blanco y se realizará por medio de personal de mantenimiento.</p>	Mayor rendimiento por parte de los empleados y estos trabajarán en un ambiente agradable	Jefe de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

**Tabla No. 9**  
**Cronograma de actividades**

No	Actividad	Junio 2015					Julio 2015				Agosto 2015	
		1 al 3	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 30	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29	1 al 6	11 al 13
	<b>Sensibilización</b>											
1	Se utilizará una campaña informativa por medio de afiches y correo interno											
	<b>Medición</b>											
2	Se convocará a los usuarios de acuerdo al programa y cronograma establecido											
3	Conformación de grupos sin alterar la atención de los servicios brindados											
	<b>Análisis y entrega de resultados</b>											
4	Se analizarán los datos obtenidos											
5	Elaboración de informes											
6	Concluir y recomendar las estrategias a seguir posterior a la medición											
7	Entrega de resultados a la gerencia de operaciones											
	<b>Acciones de mejora</b>											
8	Desarrollar planes de acción y mejoramiento continuo											
9	Emisión de resultados del mejoramiento a gerencia de operaciones											

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

## 6.3 Metodología

### 6.3.1 Primer paso: Planificación del proyecto

- Pedir la autorización de las autoridades para realizar el estudio.
- Al obtener el permiso, se debe gestionar el lugar para la aplicación adecuada del cuestionario de clima organizacional de acuerdo al cronograma establecido, se recomienda que se realice en el salón de capacitaciones de la Institución Financiera.

### 6.3.2 Segundo paso: Sensibilización

- El jefe del área deberá realizar actividades de sensibilización y motivará al recurso humano buscando la participación en el desarrollo del estudio.
- Se realizará una campaña informativa por medio de afiches y por correo electrónico interno sobre el estudio del clima organizacional en el área de Operaciones, con un tiempo de una semana antes de llevar a cabo el tercer paso (medición).

### 6.3.3 Tercer paso: Medición

- Se convocará a los colaboradores del área de Operaciones de acuerdo al cronograma establecido.
- Previo a pasar el instrumento, se dará una breve definición por medio de la persona encargada de realizar dicho proyecto y será una persona externa a la institución financiera la cual tenga experiencia en dicho tema, acerca del clima organizacional, así el empleado conocerá los beneficios de este estudio.
- Se indicará y orientará sobre el llenado del instrumento y así resolver las dudas del participante.

- Se debe de informar al empleado en que la información proporcionada será anónima y totalmente confidencial.
- Se entrega el instrumento de evaluación.
- Se dará un tiempo máximo de 40 minutos para responder el cuestionario.
- Al finalizar la evaluación, el empleado deberá entregarlo a la persona encargada de llevar a cabo dicho proyecto.

#### 6.3.4 Cuarto paso: Análisis y entrega de resultados

- Se analizarán los datos obtenidos y se entregarán resultados en tiempo considerable de 2 semanas.
- Se medirá también el grado de participación de los empleados, todos los colaboradores del área de operaciones deberán de participar.
- Elaborar informes amigables, claros, justos y exactos.
- Analizar a profundidad los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- Concluir y recomendar las estrategias a seguir posterior a la medición.
- Entrega de resultados a la gerencia de operaciones y a la unidad evaluada.
- Así mismo se obtendrán los puntos críticos que se pudiera tener en el proceso de aplicación en la encuesta.

#### 6.3.5 Quinto paso: Acciones de mejora

- Desarrollar planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes factores que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Emitir los resultados del mejoramiento de clima organizacional tanto a la gerencia de operaciones como a la unidad evaluada.

#### 6.4 Tiempo para realizar el estudio de clima organizacional en el departamento de operaciones de la Institución Financiera.

- Establecer una metodología que permita realizar la encuesta una vez al año, esto permite ver la evolución del clima organizacional año con año. Hacerlo en el mismo tiempo, garantiza que los resultados de las mediciones anteriores sean comparables entre sí.
- El modelo de medición del clima organizacional será el mismo cuestionario que se realizó en el área de Operaciones con el fin de medir año con año los cambios en dicha área. (ver anexo 1)
- Evitar realizar las mediciones en los momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado, como al momento de evaluar el desempeño o aumento salarial.
- Evitar realizar la medición después de crisis o eventos problemáticos como reestructuraciones. La idea es medir los problemas y descontentos diarios y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

La medición de clima organizacional se realizará una vez al año. Los cambios que se generarán a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros del departamento de Operaciones. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adaptado a los cambios de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

Los resultados de la medición del clima organizacional se harán por medio de gráficas en Excel, según los datos obtenidos en las encuestas y así comparar los fundamentos adquiridos en otras encuestas anteriores, para luego determinar si el área de Operaciones ha obtenido mejoras.

#### 6.5 Beneficios para la institución

A partir de la información que se obtendrá por medio de la medición del clima organizacional, los directivos de la empresa podrán poner en práctica diferentes estrategias que se implementarán en

el área de operaciones las cuales servirán como de ejemplo a los departamentos que necesiten modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales, para mejora de la calidad de la productividad y la competitividad de la empresa.

## 6.6 Recursos

### 6.6.1 Recurso humano

La persona contratada externa a la institución financiera será la responsable de trasladar la encuesta de clima organizacional hacia los diez trabajadores del área de Operaciones, así como también la persona encargada de impartir las diferentes capacitaciones, por lo que se necesitará la colaboración del personal de dicha área para llevar a cabo las diferentes actividades que realizarán con el fin de mejorar el ambiente laboral.

### 6.6.2 Recursos materiales

Para llevar a cabo el plan de clima organizacional en la Institución Financiera se necesitará de los siguientes útiles y equipos de oficina:

Hojas de papel bond

Lapiceros con logo de la empresa

Folders con logo de la empresa

Fasternes

Pizarra

Marcadores

Proyector

Equipo de cómputo

### 6.6.3 Recursos financieros

La inversión que debe realizar en la Institución Financiera guatemalteca para poder costear el plan de clima organizacional que se llevará a cabo, se detalla a continuación:

**Tabla No. 10****Costo de implementación de la propuesta**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COTO TOTAL</b>
Camisa tipo polo con logo y frase motivacional.	11 (personal del depto. de operaciones)	Q.100.00	Q.1,100.00
Fondo de pantalla con mensaje motivacional	11	Donado por el estudiante de la Universidad Panamericana	Donado por el estudiante de la Universidad Panamericana
Capacitación trabajo en equipo	11	Q.100.00	Q.1,100.00
Capacitación servicio al cliente	11	Q.100.00	Q.1,100.00
Charla motivacional	11	Q.100.00	Q.1,100.00
Evento deportivo (por mes)	1	Q.300.00	Q.300.00
Festejos de cumpleaños (por mes)	11	Q.20.00	Q.220.00
Buzón de sugerencias para depósito de ideas de los empleados	1	Q.50.00	Q.50.00
Cena por logro de metas (por mes)	11	Q.100.00	Q.1,100.00
Pintura	4 galones	Q.125.00	Q.500.00
Compra de plantas ornamentales	5	Q.75.00	Q.375.00
<b>Total general</b>			<b>Q.6,945.00</b>

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

Para llevar a cabo la implementación de la presente propuesta, el área de Recursos Humanos de la Institución Financiera será el encargado de realizar la contratación de la persona externa quien va

a capacitar al área de Operaciones, lo cual tendrá un tiempo estipulado de tres meses para realizar dicha propuesta.

## 6.7 Viabilidad del proyecto

La Institución Financiera guatemalteca cuenta con el presupuesto, los recursos y la disponibilidad, por lo que sí se puede llevar a cabo la implementación de dicha propuesta con una duración de tres meses.

## Referencias bibliográficas

1. Andrade, H. (2013). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblio.
2. Benavides, C. (2006). *Políticas de inclusión social*. Perú: Cies
3. Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Learning.
4. Dasilva, F. (2014, 5 de agosto). *La entrevista: Blog Franadasi*. Recuperado de [http://www.franadasi.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83](http://www.franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=83)
5. Dávila, A. y Martínez, N.H. (2012). *Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional*. México: Pearson Prentice Hall
6. Escobar, J. (2009, 8 de febrero). *Tipos de comunicación corporativa-interna*. Revista mi espacio. Recuperado de <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula>
7. Garcia y Dolan, (2011). *Éxito Gerencial y Cultura*. Venezuela: Ediciones IESA.
8. Giraudier, M. (2008). *Como gestionar el Clima Laboral*. España: Obelisco.
9. Hatum, A. (2012). *Los Cambios generacionales y el futuro en la organización*. España: Grupo RHUO.
10. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) *Metodología de la Investigación*, (5<sup>a</sup>.ed.) México: McGraw-Hill.

11. Homs, B (2013). *La comunicación en la Empresa*. España: Grupo Editorial Iberoamérica.
12. Koontz, H y Wehrick, H (2008) *Administración: Una Perspectiva Global*, (13<sup>a</sup>.ed.) México: McGraw-Hill.
13. Lusser, R y Achua, C. (2010). *Liderazgo Teórica Aplicación Desarrollo de Habilidades*. Mexico: Thomson learning.
14. Martínez et al. (2012). *Comunicación Organizacional Práctica*. Perú: Manual Gerencial.
15. Navarro, R. (2008). *Clima y compromiso Organizacional*. Mexico: Grupo editorial Patria.
16. Rebeil, G. (2011). *Comunicación Organizacional practica*. México: Manual Gerencial.
17. Robbins, S. P. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
18. Rodríguez, M. D. (2011). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés.
19. Tomas, M y Rodríguez, D. (2009). *Conocer la cultura de la universidad contemporánea*. España: El CICOU.
20. Universidad Panamericana. (2014). *Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida* –PED-, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
21. Universidad Panamericana. (2006). *Manual de estilo UPANA*. Guatemala.

22. Universidad Panamericana. (2011). *Guía PED, UPANA. Guatemala*
23. Universidad Panamericana. (2007). *Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala.*
24. Vargas (2008) *Diagnóstico de Comunicación Interna. España: Edición.*

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Tabla de variables

FODA		MARCO TEORICO		OBJETIVOS DE INVESTIGACION		4 Preguntas por cada objetivo específico mínimo	Sujetos de investigación		
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación		
Cultura basada en la desconfianza	Clima organizacional	Proceso de comunicación	¿Cuáles son los factores que afectan la comunicación interna y externa en la institución financiera, al no ser planeada totalmente, lo que influye en el área de trabajo, al no tener una comunicación efectiva?	Evaluar el clima organizacional y comunicación efectiva, en sus instituciones financieras.	1. Proceso de comunicación	1. ¿Conoce a qué se dedica la empresa?	Gerencia de operaciones  Personal administrativo		
No existe una estructura de canales de comunicación formal						2. ¿Conoce a las personas que ocupan cada puesto del organigrama y cuáles son sus funciones?		3. ¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?	4. ¿Le explicaron la reglamentación y políticas de la organización?
Deterioro del clima laboral por falta de un objetivo general y de liderazgo	Comunicación organizacional	Comunicación Interna	¿Cuáles son los factores que afectan la comunicación interna y externa en la institución financiera, al no ser planeada totalmente, lo que influye en el área de trabajo, al no tener una comunicación efectiva?	Evaluar el clima organizacional y comunicación efectiva, en sus instituciones financieras.	2. Comunicación interna	1. ¿Conoce cuáles son los recursos y herramientas a los que tiene acceso para desarrollar en forma correcta su trabajo?	-Gerencia de operaciones  Procesos de inducción  Personal administrativo		
Clientes Internos insatisfechos por no proporcionar la información correcta						2. ¿Su jefe inmediato le proporciona las instrucciones necesarias para realizar su trabajo?		3. ¿Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su área o departamento?	4. ¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?
Duplicidad en los procesos por falta de comunicación						1. ¿Considera que la información que recibe para desempeñar su trabajo se le proporciona a través de medios informales o rumores?		2. ¿Se ha enterado de intormacion importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?	3. ¿Se ha enterado de sus prestaciones, servicio médico, vacaciones o salario a través de medios informales o rumores?
		Comunicación externa			3. Comunicación externa	1. ¿Piensa que existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores?	Gerencia de operaciones  Departamento de RRHH  Personal administrativo		
						2. ¿Piensa que tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?			
						3. ¿Considera que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?			
						4. ¿Considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima de armonía en su área?			

## Anexo 2

### Tabla de Sujetos

**Variable Principal:** Medición del clima organizacional del área de Operaciones en una Institución Financiera guatemalteca.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Sujetos</b>	<b>Universo</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumentos</b>
1 Evaluar el clima organizacional	Jefe de operaciones	1	1	Entrevista
2. Evaluar el clima organizacional	Personal del área de operaciones	10	10	Cuestionario
Total de Instrumentos		1 Entrevista 1 Cuestionario		

**Anexo 3**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**



Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Instrumento 1**

**Dirigido al departamento de operaciones de la Institución Financiera  
guatemalteca**

**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar acerca del clima organizacional dentro de la Institución Financiera. La información es de carácter confidencial.

**Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que usted más se identifique con la situación de la empresa.**

1. ¿Conoce las políticas de la institución?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

2. ¿Le explicaron cuáles eran las funciones y responsabilidades de su puesto?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

3. ¿Organizan actividades sociales y deportivas fuera del horario de trabajo?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

4. ¿Conoce cuáles son las metas a alcanzar en su departamento?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

5. ¿Considera que es clara la información que recibe para desempeñar su trabajo?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que en su departamento el ambiente de trabajo es agradable?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera que existe una relación de trabajo cordial entre usted y sus superiores?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Confía usted en los demás compañeros de trabajo?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que su jefe inmediato fomenta que exista un clima en armonía en su área de trabajo?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que su jefe escucha las opiniones y sugerencias de sus empleados?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que en su área de trabajo generan entre todos alternativas para la resolución de problemas?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

12. ¿Considera que se le facilita trabajar en equipo?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿El lugar de trabajo tiene un ambiente físico adecuado?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

14. ¿Cómo califica usted el vocabulario que se utiliza en su departamento?

**ADECUADO**\_\_\_\_ **INADECUADO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Existe equidad en los salarios?

**SI**\_\_\_\_ **NO**\_\_\_\_

**¿Porque?**\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 4



### UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
Licenciatura en Administración de Empresas

### Instrumento 2

**Dirigido al Jefe de Operaciones de la Institución Financiera guatemalteca**

### GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente guía de entrevista se ha elaborado con el objetivo de investigar acerca del clima organizacional dentro de la Institución Financiera.

**1. ¿El personal tiene un nivel de estudios mínimo para laborar en el departamento?**

---

**2. ¿Cómo describiría a sus trabajadores?**

---

**3. ¿A los trabajadores se les proporciona algún tipo de capacitación o inducción?**

---

**4. ¿Cómo se comunica con los trabajadores?**

---

**5. ¿Cree que existen rumores entre los trabajadores?**

---

**6. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo?**

**7. ¿Cómo es la relación que lleva con los demás trabajadores del departamento?**

**8. ¿Cómo motiva a los trabajadores?**

**9. ¿Cree que la empresa se ha esforzado en lograr que el ambiente de trabajo sea agradable?**

**10. ¿Existe alguna forma en que los trabajadores emitan sus opiniones y sugerencias?**

**11. ¿Qué es más importante para alcanzar los objetivos de su área de trabajo: el conocimiento, el servicio, la honestidad, la cooperación o el compañerismo?**

**12. ¿Considera que su equipo de trabajo sigue las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente?**

**13. ¿Cuándo en su departamento se llevan a cabo procesos de selección de personal, ¿Qué importancia le da a los valores que poseen los aspirantes? ¿Qué valores busca encontrar en ellos?**

**14. ¿Cómo identificar sus antivalores y como modificarlos?**

---

**15. ¿Se premia el esfuerzo de los trabajadores? Si o no y como:**

---

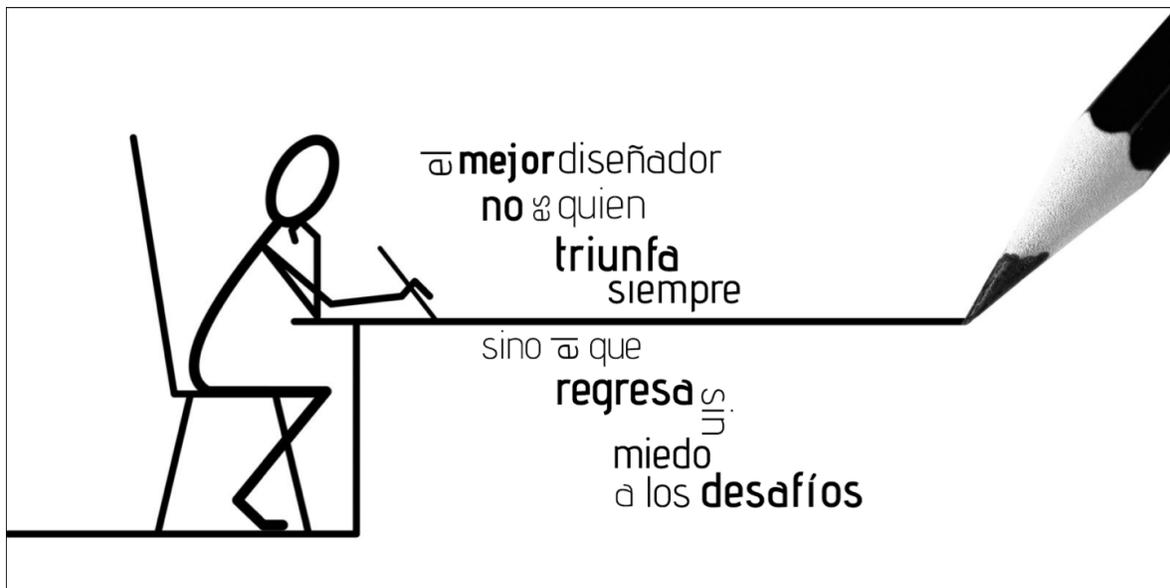
## Anexo 5

Camisa tipo polo con el logo de la empresa y mensaje motivacional:



## Anexo 6

Fondo de pantalla con mensaje motivacional:



## **Anexo 7**

Correo y afiche de invitación a las capacitaciones:

Compañeros del departamento de Operaciones:

Los invitamos con gusto a la capacitación de servicio al cliente, trabajo en equipo y charla motivacional a realizarse en el salón de capacitaciones el 13 de Junio de 2015.

¡No faltes!

Recursos Humanos

