

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



**Propuesta para el fortalecimiento del clima laboral  
en las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural S.A.**  
(Tesis de Licenciatura)

Karla Jeanneth Pérez Ramírez

Guatemala, septiembre 2018

**Propuesta para el fortalecimiento del clima laboral  
en las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural S.A.**

(Tesis de Licenciatura)

Karla Jeanneth Pérez Ramírez

Lic. Ariel de León Maldonado **Asesor**

Licda. Rosa Ardón de Motta **Revisora**

Guatemala, septiembre 2018

## **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 de Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lcda. Sucely de Díaz**

Coordinadora

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.032.2018.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 28 DE AGOSTO DE 2018.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Lic. Ariel de León Maldonado

**Revisor:** Lcda. Rosa Ardón de Motta

**Tesis titulada: "Propuesta para el fortalecimiento del clima laboral en las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural S.A."**

**Presentado por: Karla Jeanneth Pérez Ramírez.**

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

**En el grado de:** Licenciatura en Administración de Empresas.

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 05 de junio de 2016.


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

Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Tesis denominada: **“Propuesta para el fortalecimiento del clima laboral en las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural S.A.”** elaborado por **Karla Jeanneth Pérez Ramírez** de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de asesor de dicho trabajo, me permito informarle que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tal razón, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecerme a cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



**Lic. Ariel De León Maldonado**

Asesor

Guatemala, 5 de agosto de 2016.


Señores  
Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Tesis denominada: **“Propuesta para el fortalecimiento del clima laboral en las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural S.A.”** elaborado por Karla Jeanneth Pérez Ramírez de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de revisora de dicho trabajo, me permito informarle que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por Universidad Panamericana. Por tal razón, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecerme a cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



**M.A. Rosa Ardón de Motta**  
Revisora

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1: Marco Contextual</b>	1
1. Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes de la Organización	1
1.1.1 Misión	2
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Valores	2
1.1.4 Empresas que integran al Grupo Financiero Banrural	4
1.2 Descripción del problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivos generales	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Delimitación y cronograma	6
1.5.1 Teórica	6
1.5.2 Temporal	6

1.5.3 Espacial	6
----------------	---

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

2. Marco Teórico	7
------------------	---

2.1 Clima Organizacional	7
--------------------------	---

2.1.1 Comportamiento y Cultura Organizacional	10
---	----

2.1.2 Como se logra el cambio de una cultura organizacional	12
---	----

2.1.3 Efectos del Clima Organizacional	14
--	----

2.2 Teorías	15
-------------	----

2.2.1 Clima Organizacional	15
----------------------------	----

## **Capítulo 3: Marco Metodológico**

3. Marco Metodológico	18
-----------------------	----

3.1 Descripción del método	18
----------------------------	----

3.2 Pasos metodológicos	19
-------------------------	----

3.2.1 Sujetos	19
---------------	----

3.2.2 Población y muestra	19
---------------------------	----

3.2.3 Instrumentos	19
--------------------	----

## **Capítulo 4: Marco Operativo**

4. Marco Operativo	21
--------------------	----



4.1 Recursos (humanos, institucionales, económicos, logísticos, etc.)	21
4.1.1 Recursos Humanos e Institucionales	21
4.2 Análisis e interpretación de resultados	21
<b>Conclusiones</b>	53
<b>Propuesta</b>	54
<b>Referencias</b>	55
<b>Anexos</b>	56
<b>Anexo 1</b>	57

## **Resumen**

En el año de 1997 en la ciudad de Guatemala fue creado el Banco de Desarrollo Rural, S.A. (Banrural) que estaba orientado a toda la población del interior del país guatemalteco, con atención a micro, pequeños y medianos empresarios, que en ese tiempo, no eran sujetos de crédito en la banca tradicional.

En Banrural han existido varios factores en la rotación de personal, lo que afecta la estabilidad funcional de la entidad y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Por lo anterior, esta investigación se enfocó en identificar la interacción del comportamiento organizacional existente en el recurso humano en relación a la cultura y clima organizacional.

Se define al Comportamiento Organizacional (CO) como el estudio en que se involucran personas y grupos que conforman dichas organizaciones, a la vez estudia el funcionamiento de las organizaciones, define las bases y características generales del funcionamiento.

El clima organizacional influye en las organizaciones ya sea de una forma positiva o negativa entre las interacciones de los miembros de la organización, condicionando el grado de seguridad o inseguridad para poder expresar sus sentimientos o hablar sobre las preocupaciones que los pueda estar afectando en su desempeño laboral.

## **Introducción**

El Clima Organizacional es considerado importante dentro de las organizaciones o instituciones debido a que el recurso humano se desempeña dentro de él, en su vida cotidiana. El mismo influye en cuanto a la productividad y el alcance de los objetivos, llegando a determinar la satisfacción que se genere con el mismo.

El Clima Organizacional es un elemento clave porque abarca diferentes aspectos como, el comportamiento y actitudes de cada uno de los miembros de las organizaciones, la manera en que realizan su trabajo y se relacionan con los demás, con la identificación que tienen con la empresa y con la propia actividad de cada uno.

La evaluación del mismo es un factor importante para ayudar a los dirigentes de las empresas en cuanto a la toma de decisiones y obtener un mejor rendimiento y mejores resultados. Es por ello que es importante conocer que percepción tiene el recurso humano en cuanto a su entorno, e identificar los factores relevantes que pudieran estar perjudicando a la organización.

Por lo anterior, se considera relevante la realización de la presente investigación, con el fin de ayudar a establecer índices que sean de utilidad para la toma de decisiones y propuestas de cambio en cuanto al mejoramiento del clima y cultura organizacional.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1. Marco Contextual**

#### **1.1 Antecedentes de la Organización**

En el año de 1997 en la ciudad de Guatemala se constituye el Banco de Desarrollo Rural, S.A. (Banrural) que está orientado a toda la población del interior del país guatemalteco, con atención a micro, pequeños y medianos empresarios, que en ese tiempo, no eran sujetos de crédito en la banca tradicional.

Banrural surgió de la transformación del Banco de Desarrollo Agrícola (Bandesa), siendo un banco estatal creado en el año de 1971, que fue liquidado según Decreto Número 57-97 del Congreso de la República de Guatemala, documento que fue otorgado para el respaldo legal de la cancelación de Bandesa y creación de Banrural; esto dio lugar a que la capitalización del banco se hiciera con recursos de diversos sectores económicos y sociales del país.

En base a esa modalidad las aportaciones de la institución bancaria cambiaron reduciendo las aportaciones del Estado e incrementó la de integrantes de Cooperativas, Organizaciones Mayas, Xincas y Garífunas, organizaciones de mujeres, grupos de trabajadores, organizaciones no gubernamentales y pequeños empresarios.

Actualmente Banrural está conformado con un 18% en aportaciones del Estado y un 82% en aportaciones con capital privado.

### 1.1.1 Misión

“Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo rural e integral del país, con capital privado y multi-sectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano”.

### 1.1.2 Visión

“Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios, ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; con rentabilidad justa sin descuidar la responsabilidad social.

### 1.1.3 Valores

El Banco de Desarrollo Rural cuenta con 12 valores institucionales que equivalen a uno por cada mes del año, haciendo que cada uno de sus colaboradores se identifiquen con ellos.

#### 1. Flexibilidad:

Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.

#### 2. Solidaridad:

Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo.

La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.

3. Servicio al cliente:

Mi mejor recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás.

Por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.

4. Entusiasmo:

Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia doy sentido a mi vida.

5. Ética:

Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.

6. Responsabilidad Social:

Yo no trabajo para mí solo, trabajo para mi prójimo y juntos trabajamos por nuestra Guatemala.

7. Prudencia:

Los errores son tan humanos como la vida misma. La única forma de evitarlos, es pensando más de una vez, cada una de mis decisiones.

8. Confianza:

Cosecho justo lo que siembro, por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.

9. Identidad Nacional:

Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano.

Estamos envueltos en un mismo aire, bañados de incienso y aroma de flores y juntos hacemos una Guatemala.

10. Respeto:

Empiezo por respetar a los demás sabiendo que es el único camino para merecer respeto.

11. Trabajo en Equipo:

No es largo el camino si lo recorremos juntos; no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla.

Todos somos unos, en busca del mismo fin.

12. Originalidad:

Los senderos siempre serán los mismos; es la forma en que los recorremos, los que nos hace diferentes.

#### 1.1.4 Empresas que integran al Grupo Financiero Banrural

- ✓ Financiera Rural, Sociedad Anónima
- ✓ Grupo Financiero Banrural
- ✓ Aseguradora Rural, Sociedad Anónima
- ✓ Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima

## 1.2 Descripción del problema

Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima (Banrural) es una entidad financiera dedicada a la prestación de diferentes tipos de servicios en los cuales cabe mencionar: Banca de Personas, Banca para Empresas, Banca Mipymes, Banca Virtual (cuentas monetarias, cuentas de ahorro, fondos de retiro, tarjetas de crédito, créditos, inversiones, seguros, banca móvil, banca virtual, POS, APP Banrural), Agencias Banrural, Cajeros Automáticos, Kioscos Banrural, Cajas Rurales y trámites en general. Por lo cual atiende a diversos tipos de personas, cuenta con más de 1,000 agencias en todo el país y más de 9,800 colaboradores.

Sin embargo, han existido varios factores en la rotación de personal, lo que afecta la estabilidad funcional de la entidad y el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Por lo anterior, esta investigación se enfocó en identificar cuál es la interacción del comportamiento organizacional existente en el recurso humano en relación a la cultura y clima organizacional, por lo que se planteo la siguiente pregunta:

¿De qué manera influye el clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de las agencias de la región 27 del Banco de Desarrollo Rural, S.A.?

## 1.3 Justificación

El motivo principal de esta investigación es conocer el clima organizacional y cultura organizacional existente en la entidad financiera Banco de Desarrollo Rural, para proponer y establecer estrategias administrativas que ayuden al mejoramiento del mismo, reduciendo la alta rotación del personal, fortaleciendo el nivel de desempeño de los colaboradores y mejorar la satisfacción laboral y personal, y con ello ayudar al fortalecimiento de la empresa brindando un mejor servicio al cliente.



## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivos generales

- ✓ Realizar una evaluación sobre el clima organizacional y cultural para proponer un modelo funcional de acuerdo a sus necesidades.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar el nivel del clima actual para la empresa.
- ✓ Identificar las necesidades de los colaboradores.
- ✓ Proponer estrategias administrativas que ayuden a la motivación de los colaboradores y a la vez que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

## 1.5 Delimitación y cronograma

### 1.5.1 Teórica

- ✓ Administración de Recursos Humanos

### 1.5.2 Temporal

La presente investigación se realizó en un lapso de seis meses, comprendido en los meses de junio a diciembre del año 2015.

### 1.5.3 Espacial

La investigación se realizó en la entidad financiera Banco de Desarrollo Rural, Sociedad Anónima (Banrural, S.A.) específicamente en Agencia 509 Boulevard Centro Médico Militar Centro Comercial Santa Amelia locales 36, 37 y 38 zona 16, Agencia 622 Universidad Panamericana zona 16, Agencia 334 Terminal Bazares.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### 2. Marco Teórico

##### 2.1 Clima Organizacional

Se define al Comportamiento Organizacional (CO) como el estudio en el que se involucran personas y grupos que conforman dichas organizaciones, a la vez estudia el funcionamiento de las organizaciones, define las bases y características generales del funcionamiento.

Al Comportamiento Organizacional (CO) también se le puede definir como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano dentro de las organizaciones ya sea individual o grupal.

En cada organización existen aspectos visibles e invisibles y entre los más importantes se encuentran los siguientes:

Aspectos visibles del Comportamiento Organizacional:

1. Estrategias,
2. Objetivos,
3. Políticas y procedimientos,
4. Estructura de la organización,
5. Autoridad formal,
6. Cadena de mando,
7. Tecnología.

Aspectos invisibles del Comportamiento Organizacional:

1. Percepciones,
2. Actitudes,
3. Normas del grupo,
4. Interacciones informales y conflictos interpersonales e intergrupales.

Las siguientes características del CO son fundamentales para poder comprender el funcionamiento de las organizaciones:

1. El CO es una disciplina científica aplicada.
2. El CO se enfoca en las contingencias.
3. El CO utiliza métodos científicos.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento (entre ellas: políticas, la antropología, psicología y sociología).
6. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.

Cuando en la organización se va entendiendo cómo funciona el comportamiento organizacional, poco a poco se van descubriendo diversos modelos de comportamientos ayudando a equilibrar las necesidades de la organización y de cada uno de los empleados.

Entre los modelos más importantes se encuentran:

1. De custodia: surge a raíz de los sentimientos de insatisfacción e inseguridad de los gerentes y frustración de parte de los empleados.
2. De apoyo: depende completamente del liderazgo y del clima organizacional que la gerencia tenga sobre los empleados, ayudando a crecer y alcanzar las metas estipuladas realizadas en conjunto para beneficio de la organización.
3. De colegiado: es una extensión al modelo de apoyo, que se refiere a un grupo de personas con un mismo fin en común.
4. Autocrático: se basa en el poder, los empleados deben ser persuadidos y presionados, la orientación de estos se dirige a la obediencia al jefe, no a respeto por él.
5. Enfoque de sistema: este modelo dice que se deben de ver los cambios del comportamiento organizacional como en un sistema total y no por sectores, ya que suele ser complejo y se requiere de bastante tiempo para poder realizarlo.
6. Enfoque de contingencia: este modelo menciona que no todas las empresas necesitan la misma participación y comunicación para llegar a ser eficientes, algunos factores permiten que tengan participación más amplia que otras.
7. Enfoque social: este modelo reconoce que lo que sucede fuera de la organización involucra grandemente al ambiente interno del comportamiento organizacional y que todo suceso interno influye en la sociedad.

Los Gerentes del Talento Humano deben de tener pleno conocimiento de los Modelos del Comportamiento Humano ya que son de gran beneficio para la organización y la ayuda es importante en los siguientes aspectos:

1. Ve el valor diverso de la fuerza laboral a través del conocimiento del empleado, lo cual permite acoplar las normas y políticas de la organización.
2. Mejora la calidad y productividad del empleado.
3. Permite desarrollar sistemas de aprendizaje adecuados.
4. Logra cambios significativos en la organización.
5. Sirve de guía en la creación de un mejor clima organizacional.
6. Ofrece conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

### 2.1.1 Comportamiento y Cultura Organizacional

- a. Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
- b. Es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.
- c. Se define por lo que la gente dice, escucha, habla, o no, dentro de una empresa, formando un clima laboral ideal para todo el personal que la conforma.

Existen cinco acciones que los empresarios deben tener en cuenta:

a. Definir a detalle la cultura empresarial que se desea:

Todas las empresas cuentan con una misión, visión, objetivos y valores que deben de ser conocidos por todo el equipo de trabajo de la organización, siendo en ocasiones solo palabras, debido a que no las conocen o que estos no tienen ningún significado para ellos, por lo que es necesario renovarla siempre para que la cultura se desarrolle de una forma efectiva.

b. Establecer los comportamientos de la cultura empresarial:

No es necesario tener claros solamente la misión visión y valores de la empresa, hay que establecer algún tipo de protocolo para generar una cultura de servicio en cada empleado, en los que se pueden mencionar:

- ✓ Saludar al cliente cada vez que un empleado entra en contacto con este.
- ✓ Sonreírle al cliente y preguntarle si se le puede ayudar en algo más.
- ✓ Dejar cualquier actividad que se esté realizando en el momento para asistir al cliente.

c. Manejar rigurosamente el ambiente conversacional:

Es necesario que las empresas pongan atención en toda conversación que se establece en su interior como exterior, tanto formal como informal, ya que de las conversaciones y palabras se describe al mundo y también al que lo crea.

d. Ser coherente entre lo que se dice y se hace:

Muchos empresarios hablan acerca de los valores, procedimientos correctos y políticas de la empresa, pero estos no son puestos en práctica por ellos mismos.

- e. Tomar más tiempo en contratar a los empleados:

Además de las habilidades técnicas y de la experiencia es necesario hacer una filtración para ver el comportamiento de las personas previo a ser contratadas, para determinar si su comportamiento está alineado a los valores culturales de la empresa.

### 2.1.2 Como se logra el cambio de una cultura organizacional:

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al futuro de la organización.



✓ Cambio Organizacional:

Se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- ✓ Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural son ejemplo de ellas, las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- ✓ Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.





### 2.1.3 Efectos del Clima Organizacional

El clima organizacional influye en las organizaciones ya sea de una forma positiva o negativa entre las interacciones de los miembros de la organización, afectando el grado de seguridad o inseguridad para poder expresar sus sentimientos o hablar sobre las preocupaciones que los pueda estar afectando en su desempeño laboral.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre los que se pueden mencionar:

- ✓ Ambiente físico: este aspecto comprende el espacio físico de las instalaciones, equipos instalados, entre otros.
- ✓ Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, estilo, etc.
- ✓ Ambiente social: este abarca aspectos como el compañerismo, trabajo en equipo, conflictos entre colaboradores o entre departamentos, comunicación, entre otros.
- ✓ Características personales: como las actitudes y aptitudes, expectativas, motivaciones, etc.
- ✓ Comportamiento organizacional: este se encuentra compuesto por aspectos como la productividad, la rotación, la insatisfacción laboral, nivel de tensión, etc.

## 2.2 Teorías

Cada una de las diferentes organizaciones cuenta con sus propias características y la forma en que se representa el clima organizacional y el ambiente interno de las organizaciones, se refleja en el comportamiento de cada uno de los individuos que la conforman.

### 2.2.1 Clima Organizacional

El clima organizacional también es llamado clima laboral, siendo un factor de suma importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan diariamente lograr una mayor productividad y la mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Al momento de realizar un estudio profundo sobre el clima organizacional este permite identificar ciertos aspectos clave que puedan estar afectando el ambiente laboral dentro de la organización.

Los sentimientos psicológicos del clima organizacional se ven reflejados en el funcionamiento interno de la organización, por tal razón el comportamiento de un individuo no depende solamente de sus características personales sino también en la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los factores que influyen en el comportamiento de su organización.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubicada la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts:

“La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

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

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el trabajo y del entorno. Por otro lado la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Chiavenato (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Chiavenato (2000), presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencia y valores, una forma aceptada de interrelación de relaciones típicas de determinada organización”.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3. Marco Metodológico

La presente investigación se considera de tipo descriptiva, así lo define Achaerandio (2000) “una investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es en un sentido mucho más complejo. Examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los distintos ámbitos, abarca todo tipo de recopilación científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de estos”.

La definición anterior es confirmada por Chávez (2002) que asegura que la investigación descriptiva trata de la descripción de observaciones en un contexto determinado, dentro de un período relativamente corto. Además, se orienta a comprender los fenómenos y no los manipula, por lo que no se propone confirmar una hipótesis.

La metodología estadística a utilizar se basa en un análisis porcentual y la representación de datos se hará por medio de graficas de pie.

#### 3.1 Descripción del método

La presente investigación se considera de tipo descriptiva, debido a que es aquella en donde se recopila datos con el fin de ser tabulados, interpretados y realizar una evaluación de los mismos.

## 3.2 Pasos metodológicos

### 3.2.1 Sujetos

La siguiente investigación se realizó con colaboradores de las áreas de servicio al cliente, caja, y créditos de las agencias de la región 27 del Banco de desarrollo Rural, S.A.

### 3.2.2 Población y muestra

El total de la población está integrada por 28 agencias en la región 27. Se proporcionó un instrumento para la Medición del Clima Organizacional específicamente de muestra a 20 colaboradores que laboran en tres agencias bancarias de la Región 27 Metropolitana Norte del Banco de Desarrollo Rural, S.A.

### 3.2.3 Instrumentos

Para poder obtener la recopilación de información se utilizó un cuestionario estructurado para la Medición del Clima Organizacional, diseñado por estudiantes de la séptima promoción de la carrera de Psicología en Recursos Humanos de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (1996) quienes lo incluyeron en el seminario sobre problemas de recursos humanos de sexto semestre, denominado Propuesta de un Instrumento para Medir Clima Organizacional en Instituciones Bancarias de la Ciudad Capital.

El instrumento original cuenta con 70 preguntas de selección múltiple, conformado por 10 áreas, plantea siete preguntas por área, cada pregunta tiene cinco opciones válidas de respuestas y una más para la opción indiferente, en el caso que no pudieran dar una respuesta concreta.

Debido a la diferencia que existe en cuanto al tipo de actividad y el tamaño de la empresa para la que se diseñó el instrumento de medición, se excluyeron algunas preguntas y tres opciones de respuesta, dejando únicamente las siguientes: de acuerdo, en desacuerdo e indiferente y solo siete

áreas, adicionando un pregunta más en la última de ellas, esto con la finalidad de adaptarse al contexto actual de la empresa evaluada para la presente investigación.

Las áreas que conforman el cuestionario son:

1. Reconocimiento y logro de objetivos,
2. Motivación en el puesto de trabajo,
3. Trabajo en equipo,
4. Comunicación,
5. Relaciones con el jefe,
6. Planes de carrera y desarrollo y
7. Servicio al cliente.

## **Capítulo 4**

### **Marco Operativo**

#### 4. Marco Operativo

##### 4.1 Recursos (humanos, institucionales, económicos, logísticos, etc.)

###### 4.1.1 Recursos Humanos e Institucionales

El cuestionario estructurado sobre la Medición del Clima Organizacional fue realizado por 20 colaboradores distribuidos en tres agencias de la Región 27 Metropolitana Norte del Banco de Desarrollo Rural, S. A.

##### 4.2 Análisis e interpretación de resultados

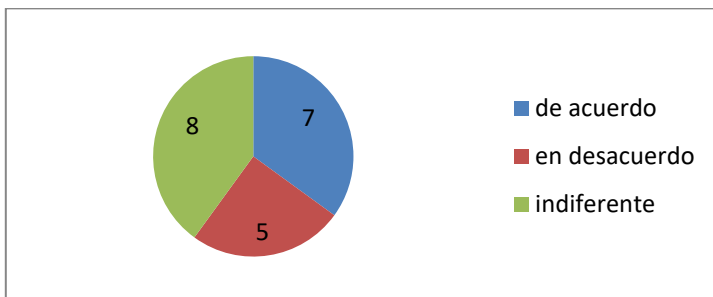
###### Tabulación y Gráficas

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en la investigación, después de aplicar el instrumento de Medición del Clima Organizacional a 20 empleados de la Entidad Financiera Banco de Desarrollo Rural, S.A., con agencias ubicadas en la ciudad capital.



## Indicador 1: Logro y reconocimiento de objetivos

### 1. ¿Los logros alcanzados son reconocidos por los jefes?

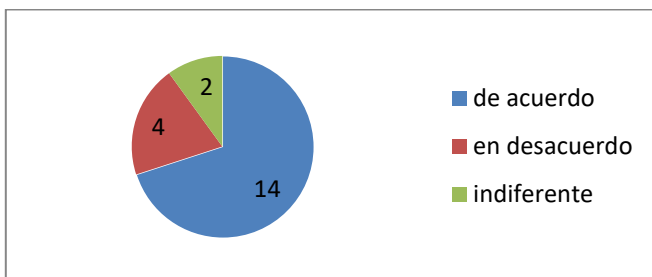


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 40% 25% 35%

En la gráfica se puede observar que el 35% de los colaboradores está de acuerdo en relación a los logros alcanzados por el jefe, un 25% está en desacuerdo y un 40% le es indiferente.

### 2. ¿Los logros de la empresa están relacionados con los logros del empleado?

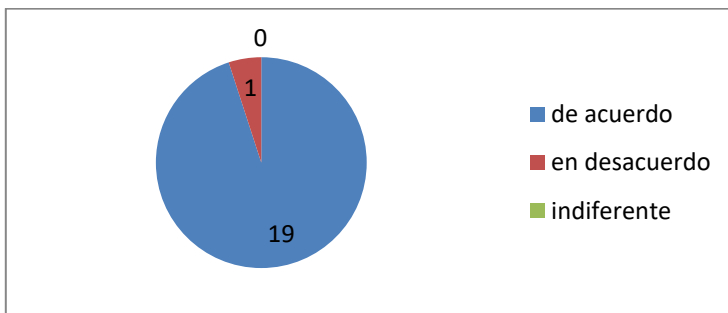


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 70% 20% 10%

En la gráfica se puede observar que el 70% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que los logros de la empresa están relacionados con los logros del empleado, el 20% está en desacuerdo y un 10% le es indiferente.

3. ¿Se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa?

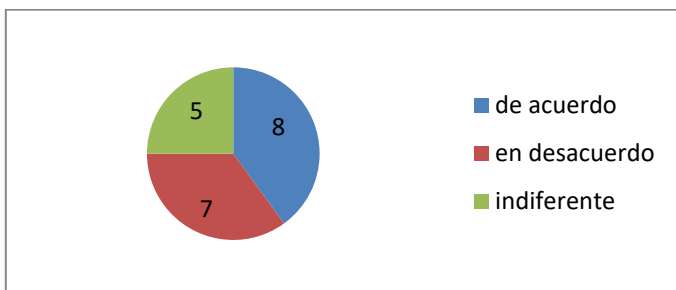


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 95% 5%

En la gráfica se puede observar que el 95% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa, mientras que un 5% está en desacuerdo.

4. ¿Los logros en la empresa son reconocidos en todos los niveles?

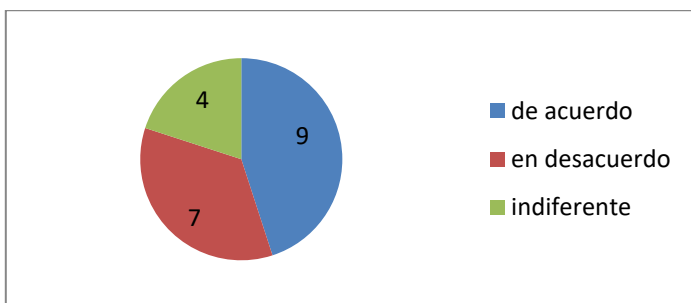


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 40% 35% 25%

En la gráfica se puede observar que el 40% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que los logros en la empresa son reconocidos en todos los niveles mientras que un 35% está en desacuerdo y a un 25% le es indiferente.

5. ¿En el tiempo que llevo de trabajar en la empresa he logrado mis objetivos

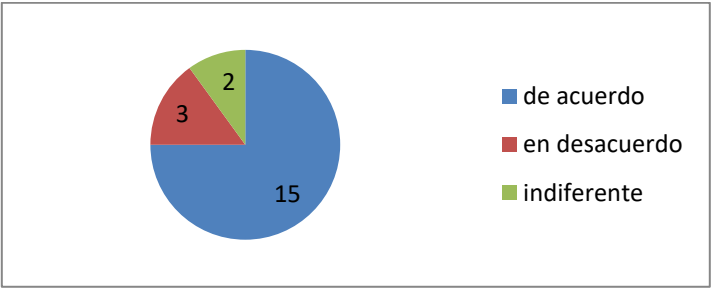


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 35% 20%

En la gráfica se puede observar que un 45% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que en el tiempo que lleva de trabajar en la empresa ha logrado sus objetivos, mientras que el 35% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

6. ¿Hay planificación de objetivos dentro de la empresa?

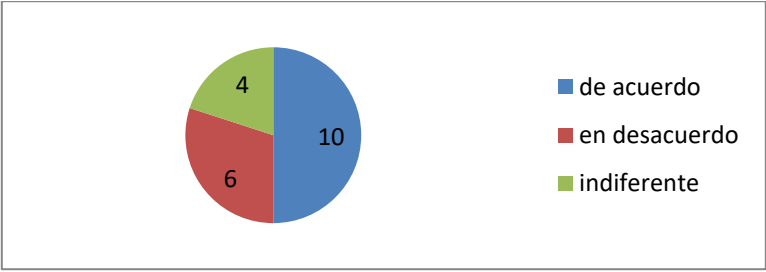


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 75% 15% 10%

En la gráfica se puede observar que el 75% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que hay planificación de objetivos dentro de la empresa, mientras que el 15% está en desacuerdo y un 10% le es indiferente.

7. ¿En la empresa el empleado tiene oportunidad para lograr sus objetivos?



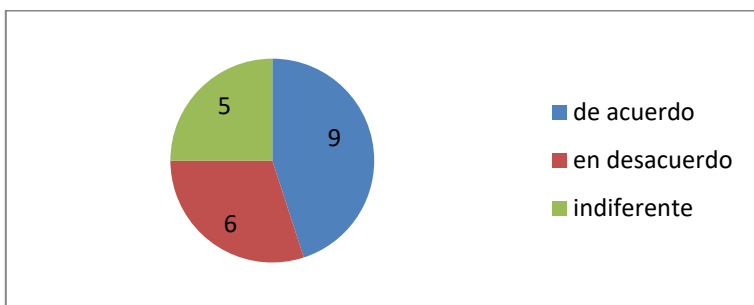
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 50% 30% 20%

En la gráfica se puede observar que el 50% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que en la empresa el empleado tiene la oportunidad de lograr sus objetivos, el 30% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

## Indicador 2: Motivación del puesto

8. ¿La empresa cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas?

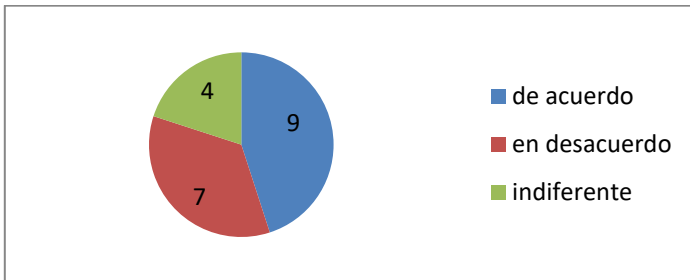


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 30% 25%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los empleados está de acuerdo en relación a que la empresa cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas, un 30% está en desacuerdo y al 25% le es indiferente.

9. ¿Considera que el salario motiva al personal a trabajar allí?

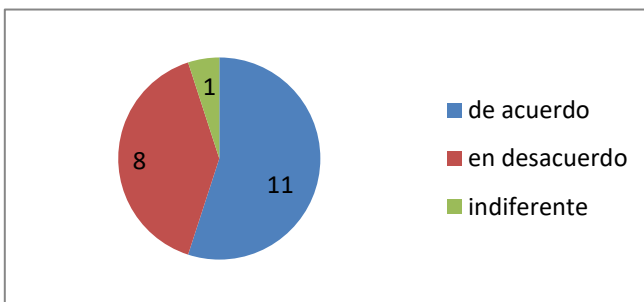


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 35% 20%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que el salario motiva al personal a trabajar allí, el 35% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

10. ¿Se alienta al empleado a decir lo que piensa aún cuando ello está en desacuerdo con los jefes o superiores?

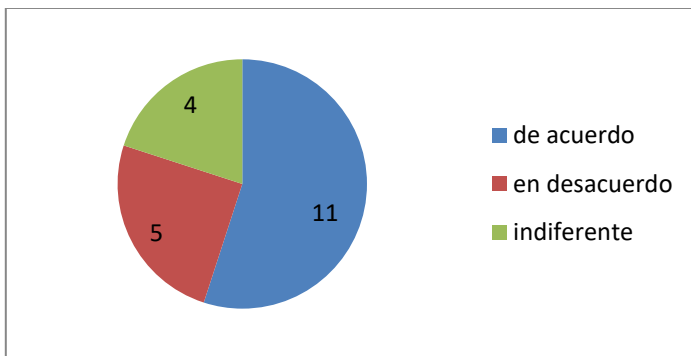


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 40% 5%

En la gráfica se puede observar que el 55% está de acuerdo en relación a que se alienta al empleado a decir lo que piensa aún cuando ello está en desacuerdo con los jefes o superiores, el 40% está en desacuerdo y el 5% le es indiferente.

11. ¿En su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome?

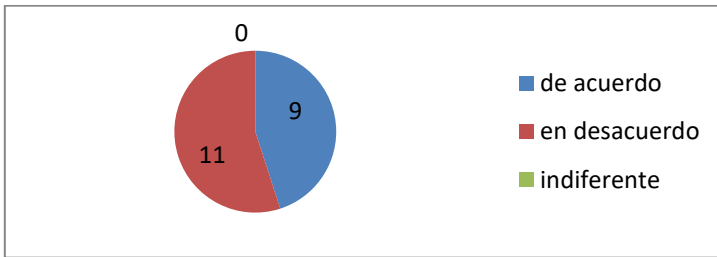


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 25% 20%

En la gráfica se puede observar que el 55% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que en su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome, el 25% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

12. ¿Su salario es justo y está de acuerdo a las tareas y actividades que realiza?

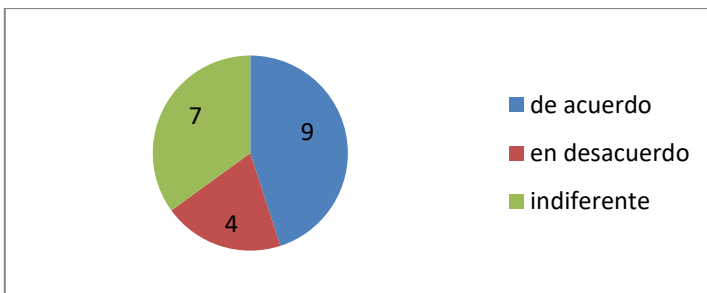


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 55%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que su salario es justo y está de acuerdo a las tareas y actividades que realiza, el 55% está en desacuerdo.

13. ¿Si tuviera oportunidad, escogería otro tipo de trabajo en otra empresa?



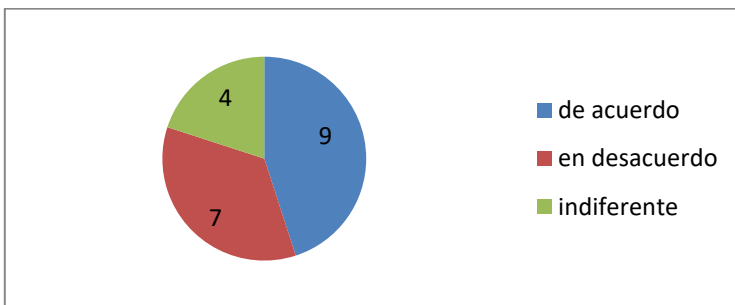
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 20% 35%



En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que si tuviera oportunidad, escogería otro tipo de trabajo en otra empresa, el 20% está en desacuerdo y al 35% le es indiferente.

14. ¿En la empresa se reciben más castigos que premios?



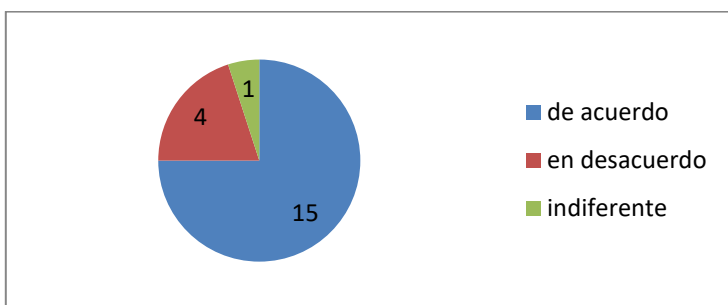
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 35% 20%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que en la empresa se reciben más castigos que premios, el 35% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

### Indicador 3: Trabajo en equipo

15. ¿Los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes?

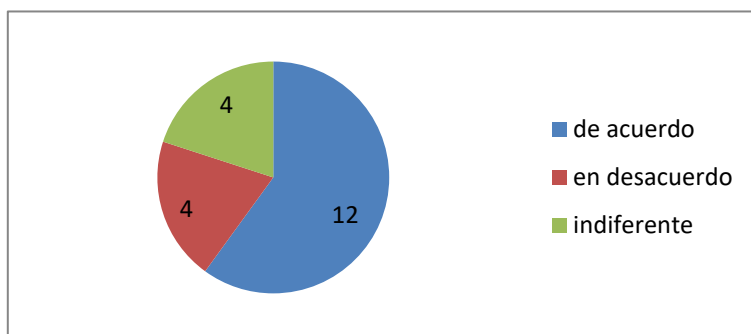


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 75% 20% 5%

En la gráfica se puede observar que el 75% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes, el 20% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

16. ¿La relación entre los departamentos es buena y afectiva para lograr un buen ambiente laboral?

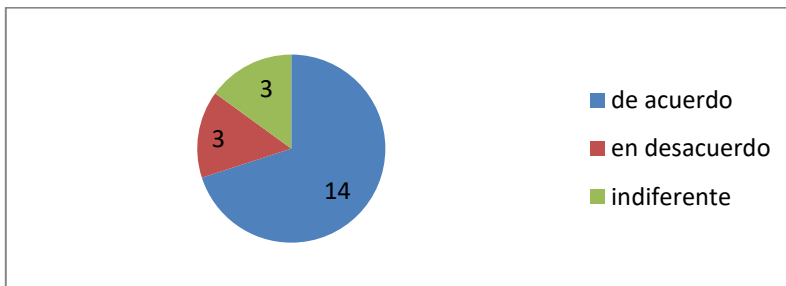


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 20% 20%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo a que considera que la relación entre los departamentos es buena y afectiva para lograr un buen ambiente laboral, el 20% está en desacuerdo y un 20% le es indiferente.

17. ¿Los empleados del departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo?

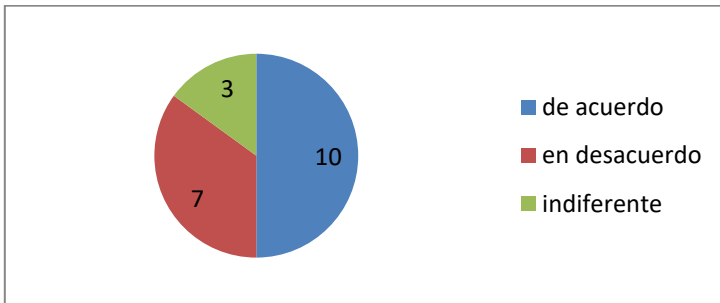


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 70% 15% 15%

En la gráfica podemos observar que el 70% está de acuerdo en relación a que considera que los empleados del departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo, el 15% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

18. ¿Los jefes motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo?

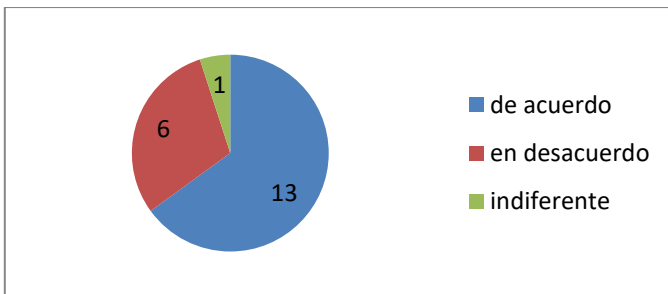


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 50% 35% 15%

En la gráfica se puede observar que el 50% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto a que considera que los motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo, el 35% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

19. ¿Se le facilita a usted trabajar en equipo?

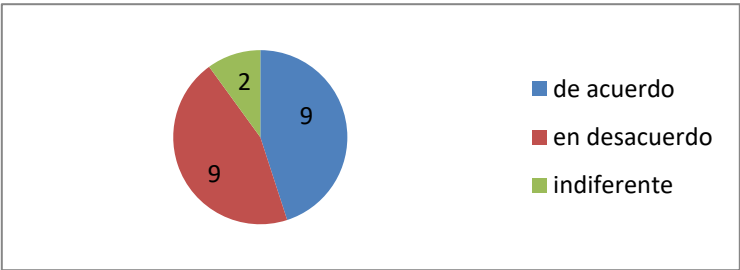


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 65% 30% 5%

En la gráfica se puede observar que el 65% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que se le facilita a usted trabajar en equipo, el 30% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

20. ¿El departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto para un mejor desempeño en las tareas?

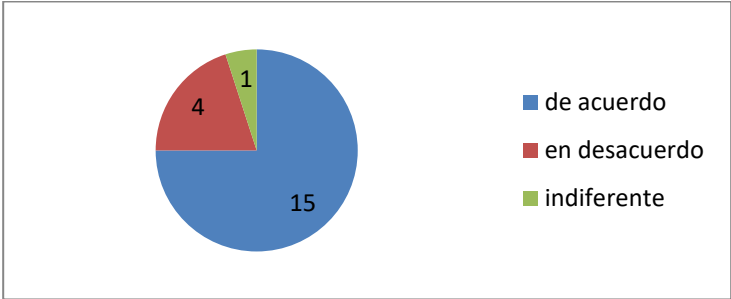


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 45% 10%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en que considera que el departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto para un mejor desempeño en las tareas, el 45% está en desacuerdo y el 10% le es indiferente.

21. ¿Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento?



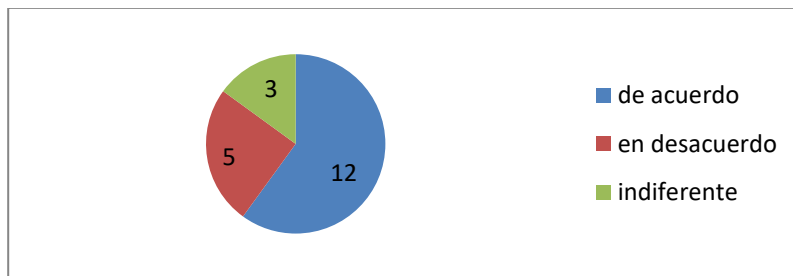
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 75% 20% 5%

En la gráfica se puede observar que el 75% de los colaboradores está de acuerdo en considerar que si se trabaja en equipo se facilitan las tareas que se realizan en el departamento, el 20% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

#### Indicador 4: Comunicación

22. ¿Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos?

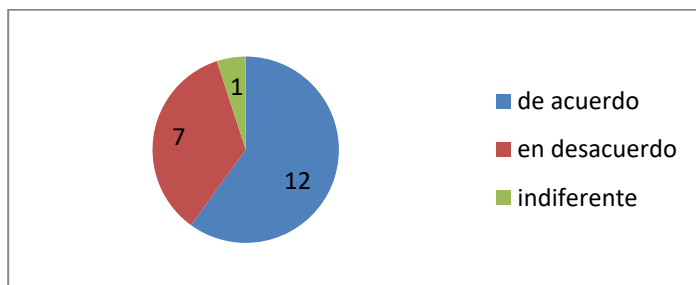


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 25% 15%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en considerar que se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos, el 25% está en desacuerdo y el 15% le es indiferente.

23. ¿En la empresa existen medios internos de comunicación (cartelera, periódico interno, memos, revistas, otros)?

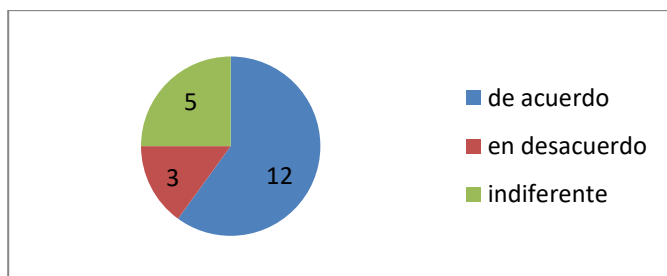


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 35% 5%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que en la empresa la empresa existen medios internos de comunicación, como cartelera, periódico interno, memos, revistas, otros, el 35% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

24. ¿Muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas?

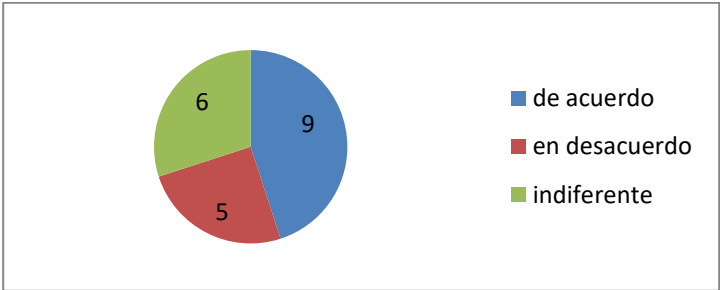


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 15% 25%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en considerar que muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas, el 15% está en desacuerdo y al 25% le es indiferente.

25. ¿Al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no fue satisfactorio?

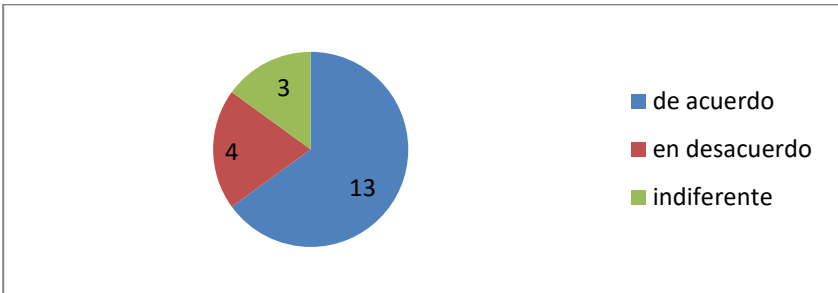


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 25% 30%

En la gráfica se puede observar que el 45% de los colaboradores está de acuerdo en que al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no fue satisfactorio, el 25% está en desacuerdo y al 30% le es indiferente.

26. ¿Siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento?



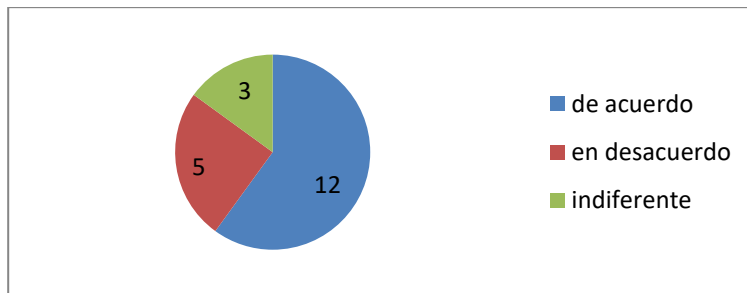


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 65% 20% 15%

En la gráfica se puede observar que el 65% de los colaboradores está de acuerdo en cuanto a que siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento, el 20% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

27. ¿El jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario?

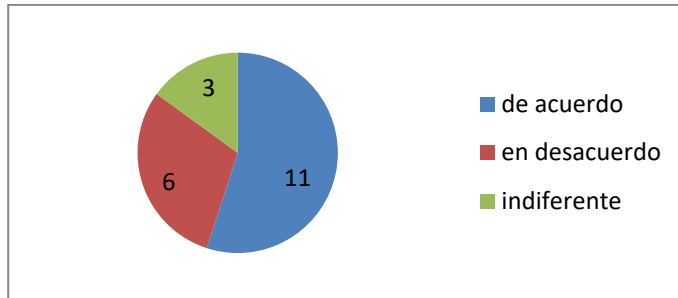


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 25% 15%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en que el jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario, el 25% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

28. ¿Cuándo se realiza cualquier tipo de actividad, la empresa lo comunica con anticipación a todos los empleados?



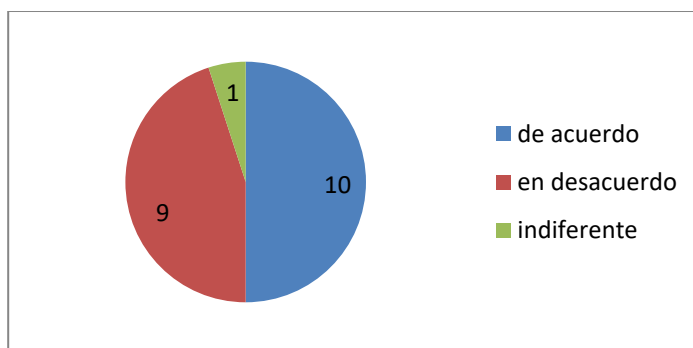
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 30% 15%

En la gráfica se puede observar que el 55% de los colaboradores está de acuerdo en que cuándo se realiza cualquier tipo de actividad, la empresa lo comunica con anticipación a todos los empleados, el 30% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

Indicador 5: Relaciones con el jefe inmediato

29. ¿Los jefes no dejan que los empleados tomen decisiones y/o acciones?

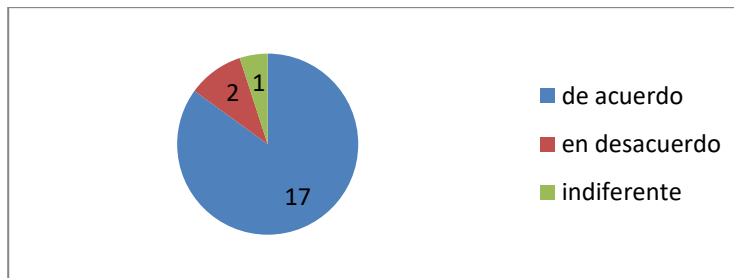


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 50% 45% 5%

En la gráfica se puede observar que el 50% de los colaboradores está de acuerdo en que cuando a que los jefes no dejan que los empleados tomen decisiones y/o acciones, el 45% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

30. ¿Se tendría más éxito en el departamento si los fejes fueran más decididos?

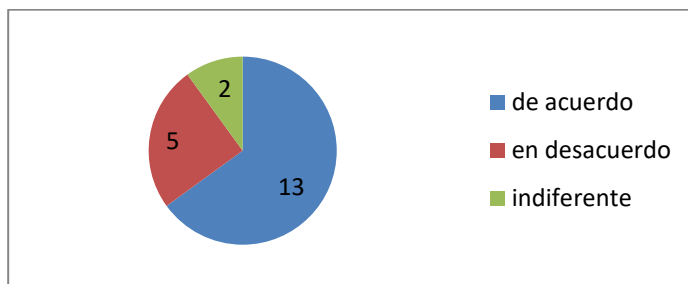


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 85% 10% 5%

En la gráfica se puede observar que el 85% de los colaboradores está de acuerdo en que se tendría más éxito en el departamento si los fejes fueran más decididos, el 10% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

31. ¿El jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa?

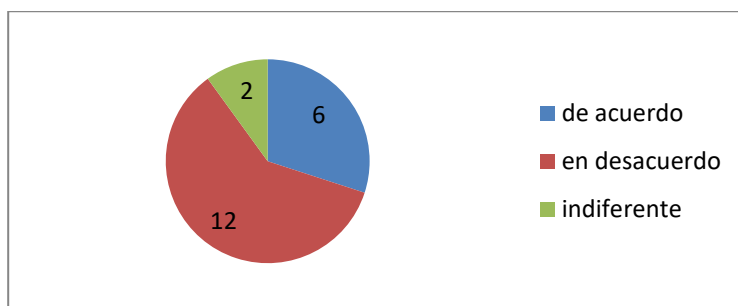


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 65% 25% 10%

En la gráfica se puede observar que el 65% de los colaboradores está de acuerdo en que el jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa, el 25% está en desacuerdo y al 10% le es indiferente.

32. ¿La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual?

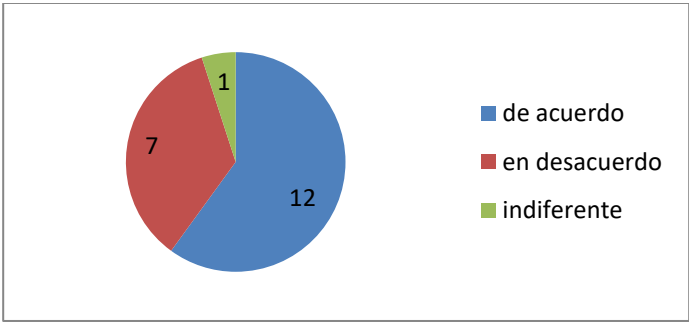


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 30% 60% 10%

En la gráfica se puede observar que el 30% de colaboradores está de acuerdo en que la relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual, el 60% está en desacuerdo y al 10% le es indiferente.

33. ¿El jefe sabe utilizar su autoridad con los empleados y en cualquier actividad que se presente?

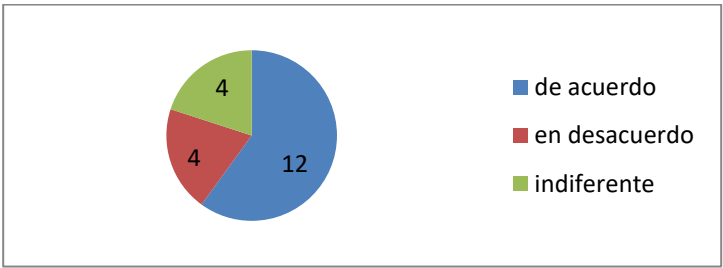


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 35% 5%

En la gráfica se puede observar que el 60% de colaboradores está de acuerdo en que el jefe sabe utilizar su autoridad con los empleados y en cualquier actividad que se presente, el 35% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

34. ¿El jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente?

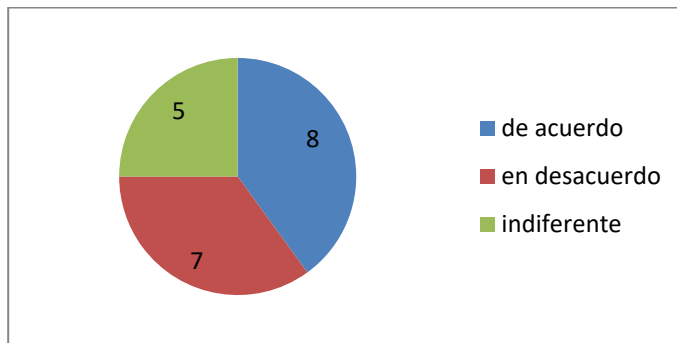


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 20% 20%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en que el jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente, el 20% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

35. ¿Los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todos los empleados de la unidad o departamento?



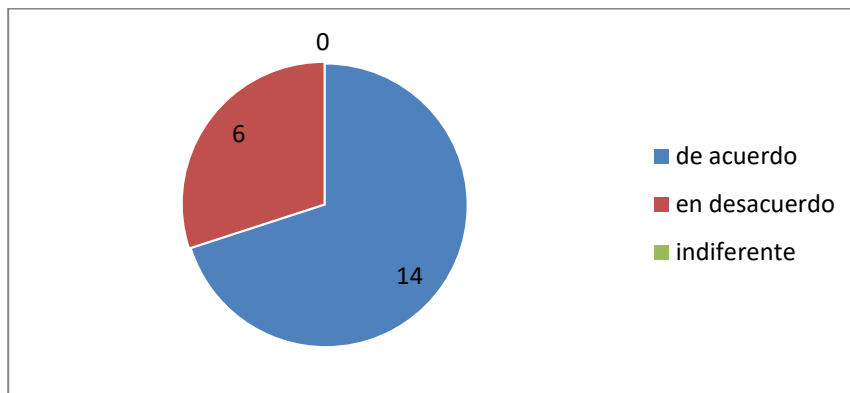
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 40% 35% 25%

En la gráfica se puede observar que el 40% de colaboradores está de acuerdo en relación a que los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todos los empleados de la unidad o departamento, el 35% está en desacuerdo y al 25% le es indiferente.

## Indicador 6: Planes de carrera y desarrollo

36. ¿Hay oportunidades de superación para los empleados que poseen aptitudes?

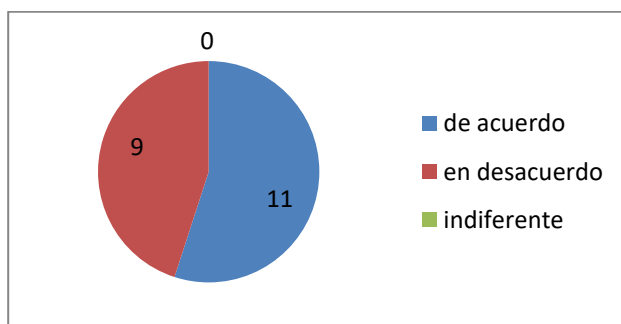


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 70% 30%

En la gráfica se puede observar que el 70% de colaboradores está de acuerdo en relación a que hay oportunidades de superación para los empleados que poseen aptitudes y el 30% está en desacuerdo.

37. ¿Se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera?

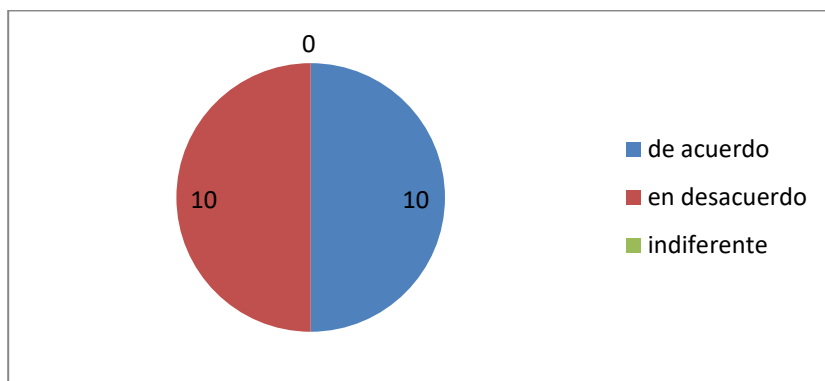


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 45%

En la grafica se puede observar que el 55% de colaboradores está de acuerdo en relación a que si hay oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera y el 45% está en desacuerdo.

38. ¿Las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación?



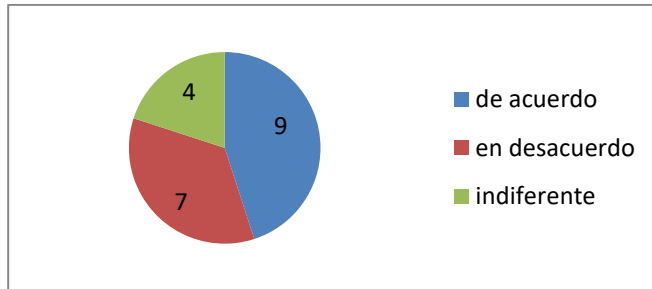
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 50% 50%

En la gráfica se puede observar que la mitad del porcentaje de colaboradores está de acuerdo y la otra mitad en desacuerdo en relación a las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación.



39. ¿Lo que cada empleado quiere lograr para sí mismo, no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr?

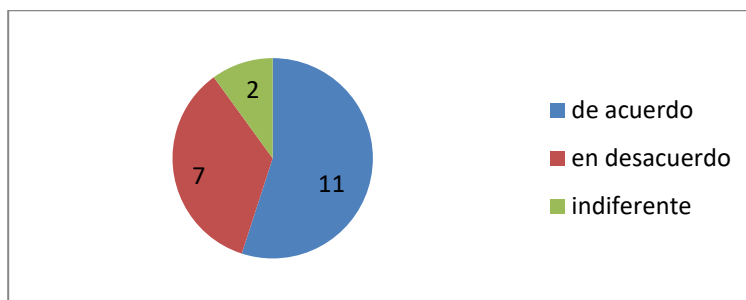


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 45% 35% 20%

En la gráfica se puede observar que el 45% de colaboradores está de acuerdo en relación a lo que cada empleado quiere lograr para sí mismo, no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr. El 35% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

40. ¿En la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios?

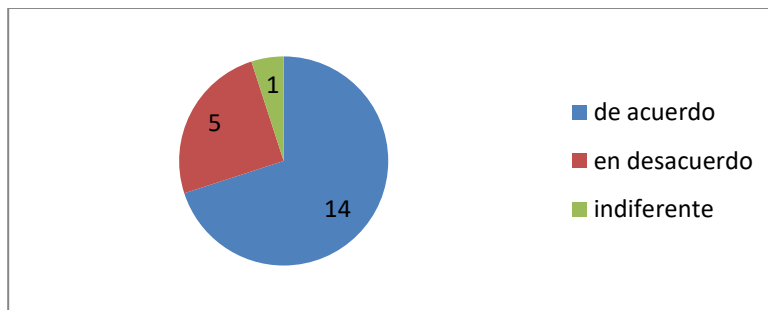


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 35% 10%

En la gráfica se puede observar que el 55% de colaboradores está de acuerdo en relación a que en la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios, el 35% está en desacuerdo y al 10% le es indiferente.

41. ¿Considero que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto?

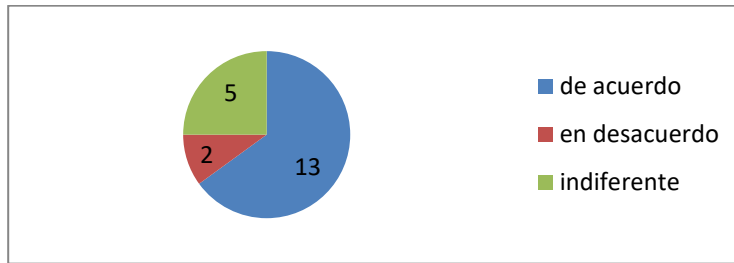


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 70% 25% 5%

En la gráfica se puede observar que el 70% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que considera que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto, el 25% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

42. ¿Existen probabilidades de desarrollo dentro de la empresa?



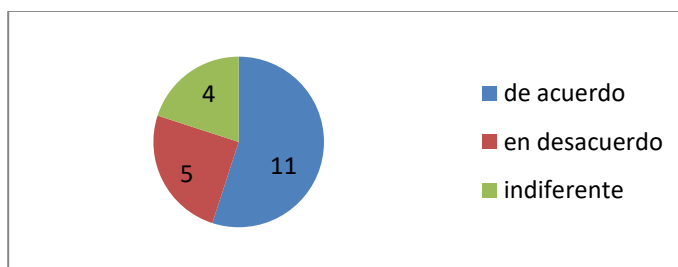
Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 65% 10% 25%

En la gráfica se puede observar que el 65% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que existen probabilidades de desarrollo dentro de la empresa, el 10% está en desacuerdo y al 25% le es indiferente.

Indicador 7: Servicio al cliente

43. ¿Hay facilidad para el cliente en la realización de cualquier trámite que efectúe?

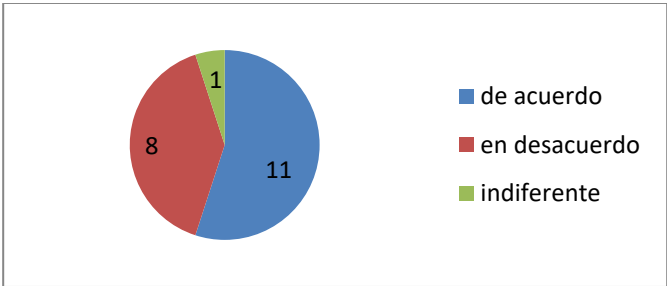


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 25% 20%

En la grafica se puede observar que el 55% de colaboradores está de acuerdo en relación a que hay que facilitar para el cliente en la realización de cualquier trámite que efectúe, el 25% está en desacuerdo y al 20% le es indiferente.

44. ¿Los clientes tienen que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta?

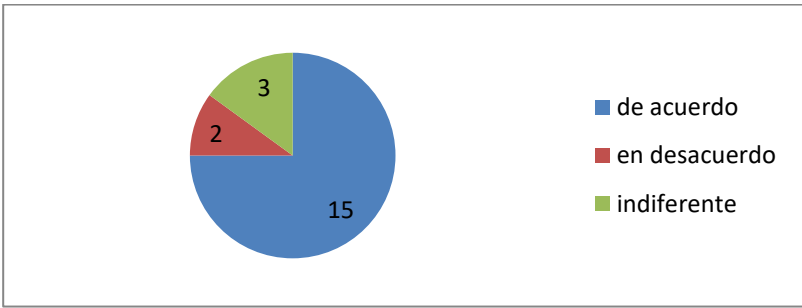


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 55% 40% 5%

En la gráfica se puede observar que el 55% de colaboradores está de acuerdo en relación a que los clientes tienen que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta, el 40% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

45. ¿En este departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente?

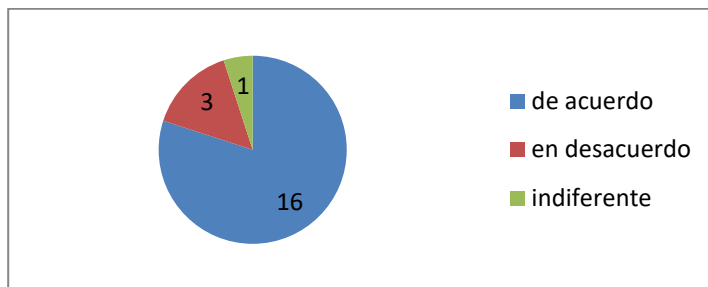


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 75% 10% 15%

En la gráfica se puede observar que el 75% de colaboradores está de acuerdo en relación a que en este departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente. El 10% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

46. ¿La atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa?

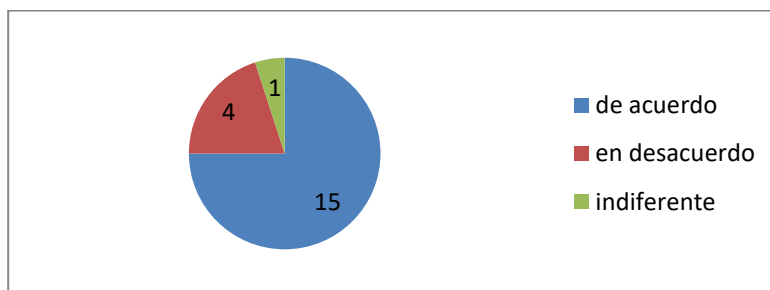


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 80% 15% 5%

En la gráfica se puede observar que el 80% de colaboradores está de acuerdo en relación a que la atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa, el 15% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

47. ¿Se considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa?

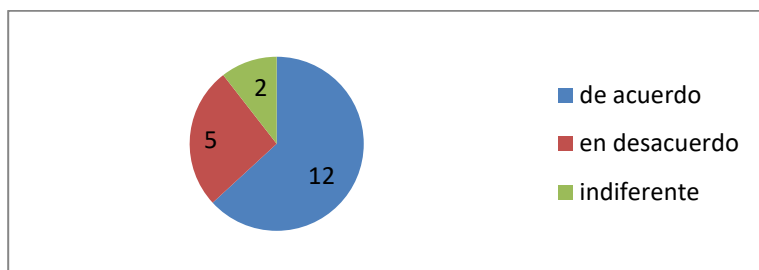


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 75% 20% 5%

En la gráfica se puede observar que el 75% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que se considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa. El 20% está en desacuerdo y al 5% le es indiferente.

48. ¿El cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa?

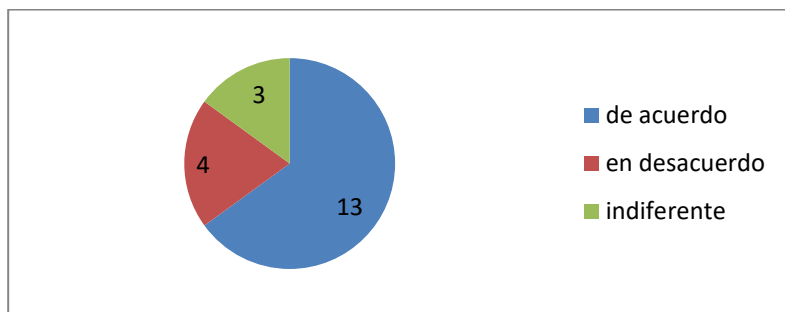


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 60% 25% 10%

En la gráfica se puede observar que el 60% de los colaboradores está de acuerdo en relación a que el cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa, el 25% está en desacuerdo y al 10% le es indiferente.

49. ¿El empleado tiene conocimiento de que hacer en caso de alguna emergencia en cuanto a la seguridad del cliente?

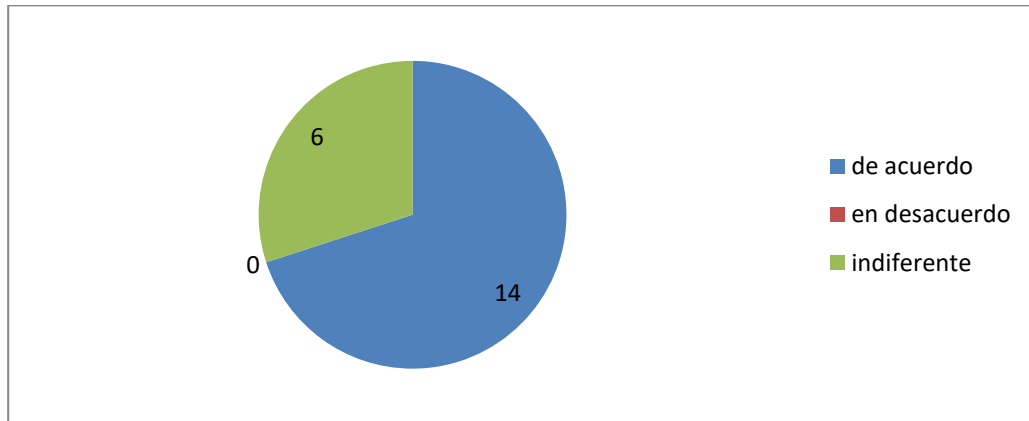


Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 65% 20% 15%

En la gráfica se puede observar que el 65% de colaboradores está de acuerdo en relación a que el empleado si tiene conocimiento de que hacer en caso de alguna emergencia en cuanto a la seguridad del cliente y el 20% está en desacuerdo y al 15% le es indiferente.

50. Según comentarios escuchados en la calle, ¿La empresa goza de simpatía?



Fuente: elaboración propia

Porcentajes: 70% 30%

En la gráfica se puede observar que el 70% de colaboradores está de acuerdo en relación a que según comentarios escuchados fuera de la institución, la empresa goza de simpatía y el 30% está en desacuerdo.

## Conclusiones

Según los resultados obtenidos y analizados, utilizados en este trabajo de investigación para medir de que manera influye el Clima Organizacional en la satisfacción laboral del Banco de Desarrollo Rural S.A en donde se evaluaros las áreas de reconocimiento y logro de objetivos, motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe, planes de carrera y desarrollo y servicio al cliente, se llegó a las conclusiones siguientes:

1. El Clima Organizacional relacionado al área de reconocimiento y logro de objetivos, se determinó que si es favorable en cuanto a las metas y objetivos que posee los colaboradores que integran la empresa, pero el inconveniente es que no son reconocidos por los jefes de los mismos.
2. El Clima Organizacional relacionado al área de Motivación en el puesto de trabajo, es desfavorable debido a que los colaboradores respondieron que si tuvieran la oportunidad de otra clase de trabajo en otra empresa estarían dispuestos a irse.
3. En el área de Trabajo en equipo se determinó que si hay un mutuo compañerismo entre todos los integrantes y que gracias a ello las tareas suelen ser menos difíciles de realizar.
4. En el área de Relaciones con el jefe inmediato los indicadores fueron desfavorables, debido a que una mayoría indico que el jefe no tiene igualdad en cuanto a el trato con cada uno de sus subordinados, también se determinó que se encuentra muy ocupado con sus tareas y no presta la atención suficiente para la solución de problemas y obstaculiza el éxito para la empresa.



## **Propuesta**

Como resultado de la investigación realizada se concluye en determinar e implementar estrategias administrativas que sean de ayuda para mejorar el Clima y Cultura Organizacional en la Institución Financiera Banco de Desarrollo Rural, S.A.

Tomando en cuenta que de existir una satisfacción laboral positiva, el alcance de las metas y objetivos organizacionales serán favorables para la empresa, por lo que se considera minimizar el alto porcentaje de desmotivación actual dentro de la misma

Es importante que la empresa tenga presente que cada uno de sus colaboradores debe de sentirse a gusto en el desempeño de sus tareas, para que el alcance de los objetivos organizacionales no se vea afectado.

Algunas de las estrategias organizacionales que se pueden implementar para ayudar al mejoramiento del Clima Organizacional son:

1. Reconocer los logros individuales y de equipo, haciendo uso de algún reconocimiento especial para hacerle saber al colaborador que su contribución en la empresa es apreciada, como implementar un reconocimiento de “empleado del mes” haciendo un boletín informativo interno en la cual se hace destacar el reconocimiento al esfuerzo y creatividad.
2. Prestar más atención a las ideas y opiniones que pueda brindar cada uno de los colaboradores para el crecimiento propio y de la empresa, ya que escuchar a los empleados es una manera efectiva de motivar a que participen y tengan un mejor desempeño en sus áreas de trabajo.
3. Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.

## Referencias

- ✓ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Company.
- ✓ Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- ✓ Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. (6ª. Ed) México: Prentice Hall.
- ✓ Vielman, E. (2014). Propuesta para fortalecer el Clima Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de una Institución de una Institución Estatal a través de la aplicación del Perfil de Estrés de Kenneth M. Nowak. Tesis: Administración de Empresas. Universidad Panamericana.
- ✓ Zulema, S. (2013). Incidencia del clima laboral en la Productividad del Personal. Tesis de Maestría: Administración de Empresas. Universidad Panamericana.
- ✓ Marroquín, S. (2008). Clima y Cultura Organizacional. PED. Universidad Panamericana.
- ✓ Argumentos Institucionales Banrural (2015).
- ✓ Decreto NO. 2-70. Banrural.
- ✓ Código de Ética Banrural.

## Anexos

## Anexo 1

Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario de Clima Laboral

### INSTRUCCIONES

Este instrumento se ha elaborado con la finalidad de determinar cómo está el ambiente organizacional de la empresa, cómo se están desarrollando las actividades de los diferentes departamentos y cómo se está interactuando para cumplir con los objetivos de la organización.

Lo que se pretende es que el empleado exprese libre y confidencialmente qué piensa y cómo se siente en su puesto de trabajo. Es por ello que se requiere que usted trate de responder con franqueza, ya que se busca resolver problemas importantes y contestar el cuestionario con respuestas falsas podría ocasionar pérdida de tiempo, datos inexactos y recursos mal invertidos.

Es importante que conteste sus preguntas con la primera reacción que tenga al leerlas. Este cuestionario consta con siete (7) áreas a evaluar, en las cuales se le darán un total de cincuenta (50) preguntas. Se le proporcionarán tres (3) opciones y deberá elegir solo una de ellas, marcándola con una equis (“X”). Use la opción “INDIFERENTE”, sólo si no puede establecer una opinión acerca de lo que se le pregunta.

Las áreas a evaluar son las siguientes:

#### LOGRO Y RECONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

1. ¿Los logros alcanzados son reconocidos por los jefes?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
2. ¿Los logros de la empresa están relacionados con los logros del empleado?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
3. ¿Se le habla al empleado de la importancia de alcanzar metas dentro de la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
4. ¿Los logros en la empresa son reconocidos en todos los niveles?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
5. ¿En el tiempo que llevo de trabajar en la empresa he logrado mis objetivos?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
6. ¿Hay planificación de objetivos dentro de la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
  
7. ¿En la empresa el empleado tiene oportunidad para lograr sus objetivos?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

## MOTIVACIÓN DEL PUESTO

8. ¿La empresa cuenta con los incentivos o motivaciones necesarios para un buen desempeño de las tareas?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
9. ¿Considera que el salario motiva al personal a trabajar allí?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
10. ¿Se alienta al empleado a decir lo que piensa aún cuando ello está en desacuerdo con los jefes o superiores?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
11. ¿En su área de trabajo se motiva al empleado a utilizar su creatividad y se le da participación en cualquier decisión que se tome?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
12. ¿Su salario es justo y está de acuerdo a las tareas y actividades que realiza?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
13. ¿Si tuviera oportunidad, escogería otro tipo de trabajo en otra empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
14. ¿En la empresa se reciben más castigos que premios?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

## TRABAJO EN EQUIPO

15. ¿Los departamentos de la empresa trabajan por separado como si fueran empresas diferentes?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

16. ¿La relación entre los departamentos es buena y afectiva para lograr un buen ambiente laboral?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

17. ¿Los empleados del departamento intercambian ideas para realizar mejor el trabajo en equipo?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

18. ¿Los jefes motivan a sus empleados para que realicen el trabajo en equipo?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

19. ¿Se le facilita a usted trabajar en equipo?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

20. ¿El departamento cuenta con el número correcto de personas en cada puesto para un mejor desempeño en las tareas?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

21. ¿Considera que el trabajo en equipo facilita las tareas que se realizan en el departamento?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

## COMUNICACIÓN

22. ¿Se habla abiertamente sobre los errores y fracasos para que se aprendan de ellos?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

23. ¿En la empresa existen medios internos de comunicación (carteleras, periódico interno, memos, revistas, otros)?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

24. ¿Muy pocos empleados tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

25. ¿Al empleado se le informa claramente cuando su trabajo no fue satisfactorio?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

26. ¿Siempre se consideran soluciones diferentes para resolver los problemas del departamento?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

27. ¿El jefe escucha los problemas personales de los empleados cuando es necesario?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

28. ¿Cuándo se realiza cualquier tipo de actividad, la empresa lo comunica con anticipación a todos los empleados?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_



## RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

29. ¿Los jefes no dejan que los empleados tomen decisiones y/o acciones?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

30. ¿Se tendría más éxito en el departamento si los jefes fueran más decididos?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

31. ¿El jefe llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

32. ¿La relación del jefe con todos los compañeros de trabajo es igual?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

33. ¿El jefe sabe utilizar su autoridad con los empleados y en cualquier actividad que se presente?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

34. ¿El jefe evalúa el desempeño de sus empleados frecuentemente?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

35. ¿Los jefes tienen tanto que hacer, que les es imposible estar en contacto con todos los empleados de la unidad o departamento?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

## PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

36. ¿Hay oportunidades de superación para los empleados que poseen aptitudes?

De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_

37. ¿Se carece de oportunidades dentro de la empresa para desarrollar una carrera?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
38. ¿Las personas capaces son identificadas y preparadas para su superación?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
39. ¿Lo que cada empleado quiere lograr para sí mismo, no se relaciona con lo que la empresa quiere lograr?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
40. ¿En la empresa el empleado no tiene oportunidad para continuar con sus estudios?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
41. ¿Considero que los conocimientos y habilidades del empleado están siendo aplicados dentro de su puesto?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
42. ¿Existen probabilidades de desarrollo dentro de la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_

#### SERVICIO AL CLIENTE

43. ¿Hay facilidad para el cliente en la realización de cualquier trámite que efectúe?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_
44. ¿Los clientes tienen que tratar con muchos empleados para resolver un problema o consulta?  
De Acuerdo\_\_\_ En Desacuerdo\_\_\_ Indiferente\_\_\_

45. ¿En este departamento se trabaja de acuerdo a las necesidades del cliente?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
46. ¿La atención y servicio al cliente es un asunto de gran importancia para la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
47. ¿Se considera que el cliente queda conforme después de utilizar los servicios de la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
48. ¿El cliente conoce los beneficios que ofrece la empresa?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
49. ¿El empleado tiene conocimiento de que hacer en caso de alguna emergencia en cuanto a la seguridad del cliente?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_
50. Según comentarios escuchados en la calle, ¿La empresa goza de simpatía?  
De Acuerdo\_\_\_                      En Desacuerdo\_\_\_      Indiferente\_\_\_