



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.
CAMPUS CUERNAVACA

LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA
CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM
8344-25

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

TESINA
QUE PRESENTA
GIOVANNA PATRICIA GALARZA DE LA SERNA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

ASESORA DE TESINA
MTRA. OLGA MARÍA SALINAS AVILA

CUERNAVACA, MORELOS

JUNIO, 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Agradecimientos.....	1
Resumen	3
Introducción.....	4
CAPITULO I.....	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.2 Planteamiento de problema.....	11
1.3 Preguntas de la investigación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Justificación	14
1.6 Alcances y limitaciones de estudio.....	15
Capítulo II. Marco teórico	17
2.1 Clima organizacional	17
2.1.1 Comunicación	19
2.1.2 Liderazgo.....	20
2.1.3 Motivación.....	21
2.1.4 Relaciones interpersonales.....	21
2.2 Clima laboral.....	24
2.2.1 Percepción.....	26
2.3 La institución Bancaria	28
Capítulo III. Metodología.....	30
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.2 Diseño de investigación.....	30
3.3 Técnica de la investigación.....	31
3.3.1 Variables del IMCOC.....	32
3.3 Muestra	34
3.4 Procedimiento	34
Capítulo IV. Resultados.....	36
4.1 Dimensión objetivos	36

4.2	Dimensión cooperación	38
4.3	Dimensión liderazgo	40
4.4	Dimensión toma de decisiones	42
4.5	Dimensión relaciones interpersonales	44
4.6	Dimensión motivación	46
4.7	Dimensión control.....	48
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones		51
5.1	Conclusiones	51
5.2	Recomendaciones	52
5.3	Algunas propuestas de mejora	54
Anexos		57
Referencias		60

Listas de tablas

Tabla 1.	Dimensión objetivos.....	37
Tabla 2.	Dimensión cooperación.....	38
Tabla 3.	Dimensión liderazgo.....	39
Tabla 4.	Dimensión decisiones.....	40
Tabla 5.	Dimensión relaciones interpersonales.....	41
Tabla 6.	Dimensión motivación.....	42
Tabla 7.	Dimensión motivación.....	43

Listas de figuras

Grafica 1.	Dimensión objetivos.....	37
Grafica 2.	Dimensión cooperación.....	38
Grafica 3.	Dimensión liderazgo.....	39
Grafica 4.	Dimensión decisiones.....	40
Grafica 5.	Dimensión relaciones interpersonales.....	41

Grafica 6. Dimensión motivación.....	42
Grafica 7. Dimensión motivación.....	43

Agradecimientos

Antes que nada, quiero agradecer a Dios por haberme permitido tener el suficiente desarrollo en este trabajo de investigación, por darme la fuerza, tolerancia y energía día con día para no darme por vencida.

A mis padres que AMO con todo mi ser, por haberme dado la oportunidad de estudiar la carrera que yo elegí, por su apoyo constante y el gran cariño que me dan. A mis hermanos y cuñada que amo con todo mi corazón y siempre están a mi lado.

Agradezco infinitamente a la Dra. Leticia Sánchez Lima, por su tiempo dedicado a este trabajo, por haberme guiado y supervisado en cada proceso, por la motivación a realizarlo hasta el final, sin su apoyo esto no hubiese sido posible. ¡MUCHAS GRACIAS DOCTORA!

A mi directora de carrera y asesora de tesina Mtra. Olga María Salinas Ávila por su apoyo en este trabajo de investigación. A la Universidad Latina por brindarme el espacio para llevar a cabo este proyecto, a mis profesores de carrera y compañeros. ¡GRACIAS Yunuen, Ángeles, Poncelis y todos los que compartieron esta gran profesión a mi lado, por su apoyo siempre, los quiero amigos!

¡Gracias Primate por tu gran cariño y apoyo, que a pesar de la distancia siempre estás presente para motivarme a seguir adelante, por la confianza que me tienes y por esos grandes consejos que me das para ser mejor persona, mi ejemplo a seguir! Familia Vázquez Ramírez, Gracias por su apoyo y cariño siempre. Lo Amo.

A mi gran amiga y persona favorita Leticia Adonai Alpuche Sánchez por brindarme su gran apoyo y tolerancia en este proceso, no tengo palabras para agradecer tu amistad constante, Gracias por siempre estar presente. Te quiero amiga.

A mis amigos, GRACIAS, esas personas que sin duda estuvieron presentes en este gran camino de elaboración. Familia Oyamel, mil gracias por sus porras y por creer en mí.

A la institución bancaria que me permitió llevar a cabo este proyecto, involucrando mis tiempos y labores dentro de mi horario de trabajo, a mis compañeros y directivos que con altibajos siempre apoyaron mis visiones y mi proyecto de investigación. A mi compañera de trabajo bancario, mi “Champion digital” Alix por su apoyo, la confianza depositada y tolerancia en todo momento, por guiar mi fe a Dios y confianza propia.

A todos ustedes muchas gracias... ¡El retó por fin se logró!

Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar la problemática interna del clima organizacional en una sucursal bancaria de la ciudad de Cuernavaca. Se realizó un estudio de clima laboral a través de encuestas con la aplicación de un instrumento que durante 25 años se ha aplicado en Colombia, aportando resultados significativos para identificar factores psicológicos como la comunicación poco asertiva y la ausencia de habilidades para resolver conflictos interpersonales.

Mediante este instrumento se identifican los factores internos y externos de una organización, que de acuerdo con la opinión de los empleados, afectan dicho clima organizacional. El clima organizacional se refiere al ambiente que se crea y en el cual se convive en una organización laboral. Toma en cuenta variables que pueden afectar el desempeño de los colaboradores, tales como la motivación, el liderazgo, la cooperación, las relaciones interpersonales, entre otras. Así también, se afirma que es el resultado de las percepciones de los trabajadores hacia la organización y la administración de la misma. Para analizar el clima organizacional se aplicó el instrumento denominado IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas), que mide las dimensiones laborales. Este proceso permitió identificar los principales factores que afectan el clima existente en la organización para finalmente estar en condiciones de proporcionar información para realizar una propuesta que brinde apoyo para la mejora de la institución.

Introducción

Conocer las características del clima organizacional en una institución bancaria permitirá identificar la problemática existente dentro de determinado equipo de trabajo, para que de esa manera, se elaboren planes funcionales para lograr conducir al equipo de trabajo hacia el éxito y para obtener un buen clima laboral. De esta manera, también se identificarán las áreas de oportunidad en cada puesto y de cada colaborador para un mejor desempeño en sus actividades.

El presente documento se compone de cinco capítulos que están interrelacionados. En el primer capítulo se mencionan los antecedentes que dieron origen a la problemática que se observó en la institución, relacionada con el tema de clima organizacional. Una vez que se identificó esta problemática se elaboraron las siguientes preguntas de investigación, ¿Cuáles son los factores que en opinión de los empleados están deficientes dentro de la sucursal bancaria en estudio para establecer un mejor clima organizacional?, ¿Cuál es la percepción de los empleados acerca del clima organizacional de la sucursal bancaria en estudio?, ¿Cómo perciben los empleados los diferentes factores del clima organizacional dentro de la institución en estudio? Así también se elaboraron los objetivos generales y específicos de la investigación. En este capítulo se incluyen los alcances y limitaciones que se tuvieron en el proceso de la investigación.

En el segundo capítulo donde se habla del marco teórico, se explican los conceptos básicos relacionados con el clima organizacional consultando a diferentes autores que abordan estos temas, los cuales aparecen o figuran como indicadores del clima organizacional, tales como; la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones. Así también se explicó el concepto de percepción porque es uno de los principales dentro de la investigación. Estos son algunos de los conceptos que se midieron con el instrumento aplicado para obtener la información de problema.

El tercer capítulo se menciona la metodología aplicada, el tipo de investigación que se realizó, así como el diseño de la investigación, para explicar los indicadores específicos de cómo y dónde se realizó este proyecto. Se explican las técnicas que fueron utilizadas para

recoger la información, en este caso el instrumento IMCOC y sus variables. La población en la que se realizó la investigación y los procedimientos a realizar.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos. A través de cuadros y graficas se agruparon las respuestas de acuerdo con cada dimensión establecida por el cuestionario. También se representaron los niveles de satisfacción de los colaboradores en cada una de las dimensiones a través de la escala: satisfecho, insatisfecho y neutro.

Finalmente en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y las recomendaciones que resultaron de esta investigación. En este capítulo se trató de integrar los resultados que se obtuvieron. Así también se sugieren nuevos temas de investigación.

CAPITULO I

En este capítulo se explican los antecedentes del tema que se va a investigar, así como la pregunta de investigación, los objetivos específicos y generales que se buscan conocer para la comparación y observación que se obtuvo dentro de la sucursal bancaria. Asimismo, la justificación sobre el tema, los alcances y limitaciones que se tienen en esta investigación.

1.1 Antecedentes de la investigación

Estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral (antecedentes de la investigación)

El Clima Organizacional es un tema de gran **importancia** hoy en día para casi todas las organizaciones porque nos ayuda a identificar los factores donde se encuentra deteriorado el ambiente y la interacción entre los trabajadores, como por ejemplo la motivación, el liderazgo, el estrés dentro de cada área y sobre todo la resolución de problemas.

En mi experiencia dentro de una institución bancaria, se puede analizar el clima organizacional con base en la relación entre los empleados y los directivos. Se pueden analizar las interacciones y las competencias entre los mismos, perdiendo de vista los objetivos individuales y de la empresa en general.

Como una estrategia para la resolución de problemas se encuentra la comunicación con los empleados, lo que da la oportunidad de comunicar sus inconformidades para llegar a un acuerdo y encontrar la solución junto con el líder de la institución, generando de esta manera un adecuado clima laboral.

En el presente apartado, se presentan diversos estudios que han abordado, desde distintos enfoques, la importancia que ha tenido en las organizaciones, estas dos variables: clima organizacional y satisfacción laboral.

Sánchez (2010), en un estudio denominado “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal”, analizaron a fondo la relación del clima organizacional en el ámbito laboral de una institución de salud pública. Utilizó un método de tipo cuantitativo y descriptivo. La población estuvo conformada por 64 trabajadores. Utilizó la

técnica de recolección de información, mediante una encuesta tipo cuestionario. Los resultados fueron: 39 trabajadores perciben un nivel promedio de buen clima organizacional; 25 trabajadores perciben nivel alto de clima organizacional; ningún trabajador de salud percibe nivel bajo de clima organizacional. Por lo tanto, concluyó que existe un buen clima organizacional según la percepción de los trabajadores.

Para valorar la satisfacción laboral, encontró que 45 trabajadores de salud manifiestan nivel medio de satisfacción laboral; 17 nivel de satisfacción laboral alto; y dos trabajadores perciben nivel de satisfacción laboral bajo. La única diferencia significativa se encontró en la escala de “estilo de dirección”, es decir, que los trabajadores de las micro-redes perciben un mejor estilo de dirección. A pesar de que la valoración del clima organizacional estuvo en un nivel promedio y en los niveles de satisfacción laboral también predomina el nivel medio; los resultados mostraron que existe diferencia significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; es decir que a mejor nivel de clima organizacional, más alto es el nivel de satisfacción laboral.

Se puede apreciar en los resultados de esta investigación al medir el clima organizacional, que los empleados de esta institución califican como buen clima organizacional. Es aquí donde se puede medir de mejor manera el clima laboral, al confirmar que, a mejor clima organizacional, será mayor y mejor el clima laborar entre los empleados de la institución.

Otra investigación relacionada con este tema fue la que realizó Valverde (2015) en una institución financiera de Perú, con la finalidad de determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal. Para su investigación utilizó un diseño no experimental trans-seccional. La muestra estuvo conformada por 147 trabajadores de la empresa. Para la recolección de datos se utilizó como técnica una encuesta estructurada con una serie de 40 preguntas que fueron calificadas mediante una escala de Likert de 5 puntos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se concluyó que un buen clima organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción laboral del personal de la Financiera Confianza. Este resultado se obtuvo después de analizar los indicadores que afectan el clima organizacional y se logró determinar que el personal de la

empresa presenta en general una actitud favorable hacia ellos; lo que favorece el clima organizacional de la empresa y en consecuencia les permite a los trabajadores estar satisfechos y motivados para sus labores.

Otra investigación, fue realizada con el personal de una empresa constructora (Sánchez, 2015) con la finalidad de buscar un continuo mejoramiento del ambiente de su organización y lograr un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Se analizaron las causas que generan un cierto ambiente y las consecuencias negativas y positivas del clima dentro de una determinada organización. El escenario es de constante crecimiento para brindar un buen servicio de calidad y generar la confianza de los clientes con el fin de que ellos mismos sean los que transmitan a otros clientes, el buen servicio que la empresa brinda, para obtener una mejor posición en el mercado. El estudio del clima organizacional en esta empresa tuvo como principal objetivo ayudar al personal y a la organización a alcanzar sus metas, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización.

Esta investigación puede ayudar a identificar principalmente cuales son los objetivos que tienen como equipo de trabajo para la mejora, los medios por los cuales pueden obtener un nivel alto de clima organizacional y laboral, teniendo en cuenta la comunicación entre los colaboradores de la empresa.

Otro trabajo importante, fue el realizado por Sandoval (2014) para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en los que se desenvuelve el recurso humano de la organización con el objetivo de identificar el vínculo entre la comunicación interna de la empresa con el clima laboral. Para realizar dicho estudio se recogió como muestra una de las cuentas del *call center* conformada por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 y 35 años de edad. El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo descriptivo.

Sandoval afirma que la comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa. Es relevante indicar qué si estos factores no se desarrollan convenientemente, no se podrá lograr un adecuado balance entre los

colaboradores y la organización. La investigación tuvo como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el *call center* de una empresa de telefonía para atención al cliente, en Quetzaltenango, Guatemala.

Los resultados de la investigación demostraron que la comunicación interna favorece al clima laboral porque ayuda a que los empleados expliquen y compartan las normas e información relevante de la empresa. Así desarrollan sus labores cotidianas sin inconvenientes, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

El caso antes mencionado puede ser un ejemplo de método de mejora para la institución bancaria en la sucursal, ya que es una de las mayores necesidades para la institución y que actualmente se encuentra ausente para el buen desarrollo de cada colaborador y sus directivos.

En la investigación realizada por Huillcacuri (2015), se determinó el perfil de la organización, la comunicación interna, el liderazgo, la motivación, la capacitación, actitudes y valores que se encuentran en la empresa Albis Retail – Arcángel de Arequipa, Perú. Dentro de la población de la empresa, predomina el sexo femenino (73.0%). Asimismo, el 77.0% son adultos jóvenes con edades entre 20 a 35 años. El nivel académico que poseen es profesional (médicos, enfermeras, farmacéuticas, etc.). El 73.0%, tiene una antigüedad en la empresa de uno a cinco años y su condición laboral es la de contratado.

El trabajador tiene un buen conocimiento de la filosofía o misión de la empresa (52.6%). Sobre los servicios que brinda la empresa, una gran mayoría (85.3%) indican que los conocen casi todos, o si no algunos. Son capaces de precisar los valores, atributos y rasgos característicos que definen mejor a la empresa. En cuanto a su grado de conocimiento de la realidad de la empresa, se aprecia que la población estudiada considera que la gente está capacitada, que se vive un ambiente de compañerismo, que existe un compromiso normal con su trabajo y que finalmente son los resultados los más importantes.

El grado de satisfacción laboral que presentaron se considera bueno. El ambiente laboral, se encuentra en el nivel de bueno y normal. Ellos afirman que son una gran familia.

Las relaciones laborales en la población estudiada son regulares con relación a sus superiores, con compañeros del mismo nivel y con los subordinados. Los rasgos que definen el perfil del empleado son: el ser dinámico, adaptativo y emprendedor. Existe cooperación entre ellos y su formación profesional está de acuerdo a las necesidades del puesto. En cuanto a la actitud de su jefe inmediato, respecto de su superación profesional, si se expresa interés por su formación. En cuanto a la situación actual de la empresa, se considera que está en desarrollo normal y estable. La información que tienen para el desarrollo de su trabajo es suficiente. La mayoría se sienten identificado con la empresa. Lo más importante para ellos es la seguridad en el empleo y el interés con que desarrollan su trabajo. La cultura organizacional en la Empresa Albis Retail- Arcángel, se encuentra en consolidación. El Clima Laboral que tienen es bueno. De acuerdo con los resultados estadísticos, se afirma que la cultura organizacional no influye de manera directa en la percepción del clima laboral en los trabajadores.

En otro estudio realizado por Inga (2016), se correlacionaron estas dos variables: Clima organizacional y Satisfacción laboral en una Institución Educativa Primaria en la ciudad de Arequipa, Perú. La unidad de análisis estuvo constituida por 43 docentes de aula: seis docentes por grado desde el primero hasta el sexto, además cinco docentes de educación física y dos del aula de innovación. Fue una investigación de campo del nivel descriptivo-relacional. Para establecer la relación entre las dos variables, clima organizacional y satisfacción laboral, se aplicó la prueba estadística de correlación de Pearson.

Este estudio permite conocer, en la primera parte, la opinión de los docentes sobre los indicadores de la variable clima organizacional. Luego de la aplicación de la cédula de entrevista acerca del clima organizacional, se identificó el nivel de percepción que tienen la mayoría de los docentes de la institución educativa primaria “Emblemática N° 70 010 San Carlos” con respecto a la interacción entre todos los elementos y factores de la organización. Se tomaron en cuenta: la comunicación, motivación, confianza y participación. La opinión promedio de los docentes sobre el clima organizacional estuvo en el nivel regular. El 95.35% de los docentes opinaron que el clima organizacional en su

mayoría se ubica en el nivel medio. De los docentes, solo el 4.65% opinaron que el clima es alto, mientras para la mayoría de ellos, el clima es medianamente aceptable.

Para la segunda variable, satisfacción laboral, se aplicó un cuestionario de entrevista para conocer la satisfacción o insatisfacción que expresan los docentes con respecto al trabajo que realizan en general o en aspectos particulares del mismo en la Institución Educativa. Los resultados arrojaron que en promedio el 55.81% de los docentes opinan que están satisfechos con sus labores, por lo cual, su nivel de satisfacción fue alto. Con respecto al salario, la opinión promedio de la mayoría de los docentes se manifestó en desacuerdo.

1.2 Planteamiento de problema

Observando la dinámica interna de la sucursal en la institución bancaria, se pueden conocer los problemas que van surgiendo día con día. En primera instancia, se observa que la relación entre los compañeros de trabajo y el director de la sucursal no es adecuada, ya que existen constantes desacuerdos y fricciones entre ellos. Debido a lo anterior, existe desmotivación en los empleados para realizar sus labores y, por lo tanto, se encuentran desintegrados.

Frente a los constantes problemas de interacción entre el personal, se atribuyó a uno de los empleados el bajo rendimiento de los demás. Por este motivo, se pensó en realizar una dinámica de grupo para que los trabajadores expresaran los problemas que se estaban suscitando. En esta dinámica se identificó que entre ellos existe un problema que no se ha logrado solucionar. La opinión del director es que “lo mejor es confrontarlos para que aclaren entre ellos sus conflictos dentro de lo laboral”. Pero con esta dinámica, no se logró llegar a una solución grupal que pudiera crear un ambiente de respeto entre los compañeros de trabajo. Lo que se observó, es que, por parte del directivo, en lugar de ayudar, está afectando de manera negativa el ambiente laboral y por tanto, las relaciones entre los empleados.

En la organización se incrementaron los problemas, ya que los empleados descuidaron sus actividades con mayor frecuencia. Las tareas que se les asignan no son desempeñadas de acuerdo con los estándares regulados por la institución y las metas

institucionales programadas se empiezan a ver afectadas. Actualmente ha bajado significativamente la motivación y el desempeño de los empleados debido a los problemas y situaciones relacionadas con un desfavorable clima laboral. Es importante observar que al parecer están más pendientes del trabajo del compañero (X) y descuidan sus funciones y tareas correspondientes. Se dan cuenta de que esta persona no cumple con su trabajo. Por lo tanto, esto provoca enojo, quejas y comportamiento inadecuado. Se comenta: “es que ella no es parte del equipo porque no ayuda” “se le pide que haga algo y no lo hace o lo hace de mala manera” y “no interactúa cuando se le pide”. Se han presentado muchos reclamos por su baja participación y el directivo no ha logrado integrarla con el resto de equipo.

También existen otras causas por las cuales se observas un bajo rendimiento en cada uno de los empleados. Para el directivo es más importante identificar y atender de inmediato lo que está afectando la productividad de cada empleado, por lo cual los presiona en lo individual y grupal. Por este motivo, pone en segundo lugar la atención a la relación entre los empleados. Pierde de vista que al mejorar el clima laboral dentro de la institución podrá obtener mejor productividad.

Estos problemas comenzaron a detectarse en la organización de la sucursal, después de la visita de inspección que se realiza periódicamente para observar el cumplimiento de los protocolos a seguir dentro de las áreas de trabajo, las funciones a realizar, las mejoras y los objetivos por alcanzar. En esa ocasión fueron identificadas varias fallas en cada empleado de la institución.

Después de esa inspección, vinieron los cambios. Se les indico a los empleados que a partir de ese momento se tendría que cumplir con sus funciones correctamente, para que así no se tuviera que aplicar alguna sanción que pudiera afectar su desempeño laboral. Esas fueron las condiciones, las cuales al parecer buscaban mejorar el rendimiento de los empleados y una mejora de las relaciones laborales entre los compañeros. Así se logró mejorar la productividad del personal, pero no mejoró el clima laboral.

Al observar estas actitudes fue necesario plantearles una pregunta para conocer un poco más cómo se encuentran realizando sus labores. Se les preguntó ¿Te gusta tu trabajo?

Las personas a las que se les preguntó, no le dieron la importancia esperada. Sus respuestas fueron: “no, pero no me queda de otra”, “no, porque mi vida corre peligro en este lugar y me siento insegura”, “sí, pues ya llevo mucho tiempo aquí y ya me acostumbré”. Estas respuestas ayudan a identificar uno de los factores por el cual el equipo se encuentra desintegrado. Significa que no están satisfechos con su entorno. Por lo tanto, surgen los conflictos con los demás y descuidan sus actividades.

Desde esta perspectiva, se puede visualizar una falta de claridad acerca de las funciones o roles que corresponde a cada colaborador. Por parte de los directivos existe una falta de organización y liderazgo para dirigir cada uno de los puestos en la sucursal desde su posición jerárquica, así como para establecer sus alcances y que puedan mejorar su desempeño laboral.

Por lo anterior es de suma importancia proponer soluciones o alternativas para establecer una mejora en las relaciones interpersonales, establecer un buen clima organizacional y con esto, lograr la satisfacción laboral de los empleados en la institución bancaria.

1.3 Preguntas de la investigación

¿Cuáles son los factores que en opinión de los empleados están afectando, dentro de la sucursal bancaria en estudio, el clima organizacional?

¿Cuál es la percepción de los empleados acerca del clima organizacional de la sucursal bancaria en estudio?

¿Cómo perciben los jefes o autoridades los diferentes elementos del clima organizacional dentro de la institución en estudio?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la problemática interna del clima organizacional en una sucursal bancaria de la ciudad de Cuernavaca.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer la opinión de los empleados acerca de cada uno de los factores que integran el clima organizacional en la institución bancaria.
- Identificar los factores favorables y desfavorables que afectan el clima organizacional en esta institución bancaria.
- Comprender cuales son las dimensiones más relevantes de acuerdo con el análisis de Clima organizacional.
- Elaborar una propuesta de actividades que permitan el cambio en la dinámica de los grupos de trabajo

1.5 Justificación

Una de las razones que motivaron el presente estudio fue observar los problemas que se presentan en la relación entre los empleados de la institución bancaria en que laboro. Además, conocer los conflictos que existen entre ellos y la forma de solucionar sus conflictos. Se puede percibir que no se ha encontrado la manera adecuada para la resolución de conflictos ya que existe falta de comunicación y otros problemas por resolver internamente.

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable dentro de la planificación estratégica de las empresas para su mejor crecimiento. Contar con un ambiente adecuado para los trabajadores, favorece su mejor desempeño. Este es uno de los principales componentes que se ha observado que hace falta dentro de la sucursal en que se realiza esta investigación. Por esta razón, se decidió conocer y analizar que sucede al interior del equipo de trabajo para identificar los factores que impiden desarrollar un buen clima laboral. De acuerdo con esta problemática, se decidió realizar la presente investigación relacionada al clima organizacional y la satisfacción laboral.

Esta Investigación, desarrollada en una sucursal bancaria de la ciudad de Cuernavaca, dentro de la zona correspondiente al estado de Jiutepec, servirá para demostrar

cómo, en una organización, la comunicación y el buen clima organizacional, facilita la toma de decisiones gerenciales y directivas. Asimismo, brindará herramientas metodológicas necesarias para apoyar el área administrativa que permita ser más eficiente y competitiva a la organización. A su vez, con un buen clima organizacional y con una motivación laboral apropiada, se permitirá el desarrollo de procesos más efectivos y de calidad por parte de cada integrante del equipo.

Con esta investigación, también se identificará el potencial de los empleados, implementando un desarrollo de sinergias mediante las sugerencias que se brinden para la mejora del clima organizacional. Otro objetivo que se busca es mejorar las áreas de oportunidad que tienen los trabajadores. Asimismo, en lo individual, ayudarlos para trabajar en su propio desempeño laboral.

En este trabajo, se decidió realizar un cuestionario que permita evaluar la situación actual y el comportamiento del personal que labora en dicha sucursal, de acuerdo a lo observado, con el fin de conocer sus opiniones, capacidades, inconformidades, necesidades y aportaciones relacionadas con el desempeño de sus labores. Los datos e información obtenidos permitirán encontrar una solución enriquecedora tanto para la institución como para los trabajadores de la sucursal, fortaleciendo el clima organizacional y la satisfacción laboral. Con lo anterior, se facilitará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.6 Alcances y limitaciones de estudio

Esta investigación se propone describir las opiniones recopiladas entre los entrevistados acerca del clima organizacional y satisfacción laboral, por lo cual el alcance estará delimitado a explicar en qué consisten sus percepciones.

Entre las limitaciones de la investigación se encuentra que sólo se hizo el estudio en una sucursal de toda la institución bancaria debido a que los recursos de tiempo y económicos no permitieron tomar más información de otras sucursales.

Otra limitación, es que no se pretende intervenir dentro del ambiente laboral de la sucursal para modificar la situación observada e interacción, sino solo se llega hasta explicar lo que fue observado.

Por lo tanto, el alcance a lograr es observar las conductas y acciones de los trabajadores para saber cómo es el ambiente laboral y el clima organizacional en un equipo de trabajo y de esta manera, plantear una propuesta de intervención.

Se observó la percepción de los superiores como apoyo para la sensibilidad de cada uno de los trabajadores en sus áreas de oportunidad para su crecimiento dentro del lugar, mencionarlo y comparar con otras instituciones de acuerdo a lo que es el clima organizacional.

Capítulo II. Marco teórico

En este capítulo, se explican algunos factores que a través de la observación sistemática en la institución bancaria en la que se desarrolla la presente investigación, aparecen o figuran como indicadores del clima organizacional, además de ser algunos de los parámetros que se miden en el instrumento aplicado para obtener información en este planteamiento de problema.

2.1 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Está integrado por diferentes características que describen a determinada organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (Álvarez, 1992).

Igualmente, Sudarsky (1974, p. 10) afirma que “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas”.

Cuando las personas desarrollan funciones específicas dentro de una organización, aun cuando cada vez realice tareas diferentes, generalmente, cae en la cotidianidad que implica ciertos comportamientos y actitudes de manera rutinaria.

Al hacer un alto y observar lo que ocurre en las organizaciones, se puede constatar un dinamismo interior en particular, resultado de las interacciones entre el personal que realiza tan variadas actividades dentro de la cotidianidad que se menciona, esto es pues, el clima organizacional que, definido por Chiavenato (2005), es el medio interno de la organización, la atmósfera psicológica y característica que existe en cada organización, constituida por un

ambiente humano, que no puede ser tocado o visualizado, más sí percibido por sus miembros.

Por otro lado, Lickert (1967), al igual que Forehand, afirma que el clima organizacional, depende del comportamiento administrativo y de las condiciones que perciben los trabajadores en relación a la estructura de la institución o empresa. Esta premisa, es apoyada por Water (1979), Cabrea (1996) y Hall (1996), ya que todos ellos coinciden en que el clima es el resultado de las percepciones que el trabajador tiene de la organización, de su administración, del liderazgo, de la toma de decisiones, de la identidad, la capacitación, es decir, se refiere al ambiente humano.

Así también se encuentran algunas propuestas de instrumentos para evaluar el clima organizacional, como son: Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ), la Escala de Clima Social en el Trabajo, *Work Enviroment Scale* (WES), el cuadro de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Sin embargo, la mayoría son subjetivas o no estandarizadas para la población mexicana.

En un estudio realizado por Uribe (2014) acerca de Instrumentos de medición, se hace referencia a diversas investigaciones: Schneider y Reichers (1983) afirman que el clima organizacional se refiere a las descripciones individuales del marco social o contextual de la organización de la cual forman parte los trabajadores, por lo tanto, corresponde a la percepción compartida como políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales. Según lo señala Woodman y King (1978).

García (2006) citado por Uribe (2014) hace una clasificación de las definiciones de clima organizacional y por lo tanto considera tres perspectivas: Estructural, individual e interaccionista. Reichers y Schneider (1990) hacen referencia a la presencia de tres etapas en la evolución del concepto de clima organizacional: Introducción y conceptualización, Evolución y desarrollo de constructo y consolidación y acuerdo.

Joannesson (1973) citado por Uribe (2014) señala que las definiciones de clima organizacional pueden ubicarse en definiciones objetivas que están enfocadas en la organización como tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional y las

subjetivas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización como la estructura, el reconocimiento, las recompensas entre otros. Esta perspectiva se considera como una variable que interviene de manera objetiva en la organización y los comportamientos y resultados de los trabajadores.

A continuación, se explicarán los principales componentes del clima organizacional de acuerdo a como lo definen diferentes autores.

2.1.1 Comunicación

Armas (2014) nos comparte que la comunicación es parte de la naturaleza de los seres humanos. Todas las personas necesitan relacionarse e interactuar con otras personas, sobre todo dentro de las empresas para llevar una buena relación con el entorno en el que se trabaja. Se ha vuelto indispensable mantener informados a los colaboradores, así como promover el desarrollo de las relaciones humanas para optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura de una organización.

La comunicación es uno de los medios por el que se obtiene el mejor desarrollo de cada uno de los colaboradores involucrados y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente. Por esto, es indispensable para el desarrollo de la organización. A partir de los siguientes autores se explicará el significado de la comunicación en una empresa o círculo social.

García, (2007) citado por Armas (2014), explica que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización. Está destinada al ámbito interno por que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres. Son algunos de los métodos que se pueden proponer en dicha investigación para la mejora continua entre los trabajadores del lugar.

La comunicación según Chiavenato (2009) incluye a las personas que viven en diferentes grupos sociales y se vinculan continuamente con su medio ambiente, por medio de la comunicación. Estas se conceptualizan como la trasmisión de información o de significados entre una o varias personas hacia otras. De otra manera, es el proceso por el

cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores hacia uno o varios receptores. Igualmente, al relacionarse con otros individuos se transmiten hechos, valores o ideas, y en el transcurso de la comunicación, las personas se comparten sentimientos y conocimientos. Sin esto no serían funcionales, este es el proceso que une a todos los integrantes de la organización.

2.1.2 Liderazgo

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

Villa (2016) revisaron las definiciones de diferentes autores, las que se presentan a continuación. Según Stoner (1996) citado por Villa (2016) es el proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo con respecto a las actividades que estos realizan. Para Alonso et al (1999) citado por Villa (2016) su ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas. Por otro lado, Casales J. C (1996, 2004) citado por Villa (2016) plantea que el líder es el miembro del grupo que ejerce mayor influencia sobre los integrantes de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal. Todas estas definiciones son coincidentes en: la visión de futuro de los líderes, su necesaria habilidad para comprometer y arrastras a sus seguidores al cumplimiento de las metas.

Estos autores mencionan que, aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

2.1.3 Motivación

Villa (2016) comentan que la motivación es la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad, determinadas por las necesidades a satisfacer y la misma está relacionada con la existencia de liderazgo. Koontz y Weihrich (citado por Villa 2016). Robbins (1999) Villa (2016) señalo que la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto específico.

2.1.4 Relaciones interpersonales

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Rodríguez (2014) afirma que: “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Cualquier tipo de interacción del ser humano de forma directa o indirecta, entre uno o más individuos, mediante la cual, se busca cubrir las necesidades de los mismos. Esta interacción estará sujeta a un código de referencia, que no necesariamente garantiza que se cubran las necesidades del individuo, pero que si facilita el interactuar.

Para Fernández (2014) las relaciones interpersonales son el conjunto de contactos que tenemos los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas. Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás. Es aquí donde la institución bancaria debe realizar actividades donde los colaboradores compartan sobre ellos mismos, para así poder conocerse entre ellos.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales funcionan tanto como un medio para alcanzar ciertos objetivos como un fin en sí mismo. El ser humano es un ser social y necesita estar en contacto con otros de su misma especie.

2.1.5 Cooperación

Ríos (2001) comparte el nuevo enfoque sobre la cooperación, se basa en la reciprocidad de las demandas, el respeto a las culturas de los colectivos involucrados en el proceso de cooperación y la transparencia de las actuaciones. Naturalmente, esta estrategia se encamina a mejorar las comunicaciones entre organizaciones y sus bases, así como hacia un aprendizaje en las formas mutuas de percepción. Y es en este punto, donde la psicología encuentra su oportunidad, desarrollar la personalidad del otro para que pueda participar en condiciones de igualdad. En los procesos de cooperación, no cabe programar unilateralmente las actuaciones, sino articular recíprocamente tanto los discursos como las actuaciones, respetando los ritmos de la toma de decisiones y aceptando los condicionantes que culturalmente existen en ambos lados. La psicología puede contribuir a este respecto a que distintos individuos puedan colaborar en tareas comunes desde sistemas de organización diferentes e incluso heterogéneos.

La cooperación es el resultado de una estrategia en conjunto que se vale de una serie de métodos para facilitar la adquisición de un objetivo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la distribución de responsabilidades, la delegación de tareas, las acciones coordinadas, etc.

Como tal, la cooperación es aplicada en el ámbito de las relaciones humanas para llevar a cabo infinitas tareas o empresas que involucran a varios sujetos para trabajar en función de objetivos comunes o afines. Forma parte de la vida en comunidad, y es especialmente notoria en el ámbito laboral, organizacional, económico, político, diplomático, militar, entre muchos otros, Insignares (2001)

2.1.6 Toma de decisiones

Benavides (2004) citado por Quiroa (2014) la toma de decisiones implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización. La mayoría de los problemas, son recurrentes en empresas y organizaciones, esto hace que la toma de decisiones sea mucho más eficiente y efectiva para cada uno de los niveles que se tengan en las organizaciones.

Romeo (2003) citado por Quiroa (2014) explica que se considera que el éxito de una organización depende gran parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sean en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresa en un nivel competitivo de manera asertiva, es decir, planear los procesos para tomar decisiones y así la organización pueda ser analizada, observar los papeles que desempeñen los trabajadores en tomar medidas que permiten conocer su forma de interactuar y categorizarlo con base en sus actividades y funciones.

Koontz (2000) citado por Quiroa (2014) afirma que la toma de decisión se consideró como parte importante de la planeación estratégica de las empresas, dada la percepción de las oportunidades y las metas, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como, hacer premisas, identificar alternativas, evaluarlas en términos de la meta que busca y de esta manera poder elegir una alternativa.

2.2 Clima laboral

Para la mayor comprensión del tema que en el presente trabajo se está refiriendo, se citan a continuación algunos autores que conceptualizan el término de clima laboral y su relación o influencia en el desempeño de los colaboradores.

Para Llaneza (2009) citado por Armas (2014), el clima laboral se comprende como la conjugación de los elementos que componen la cultura de una organización dentro de un cierto periodo que es proveído por parte de los colaboradores. Por esto, una apreciación incorrecta o negativa en algunas de estas variables, puede producir procesos de estrés. Podemos darnos cuenta, que de la forma de actuar de algún colaborador depende de la apreciación que tenga del entorno en que él se desarrolla, donde se relaciona e interactúa con el personal y la organización.

Llaneza (2009) citado por Armas (2014) también señala que el clima laboral es similar a un proceso duradero de producción en el que se dan las relaciones de los colaboradores, Así, se puede afirmar que las actitudes se originan y se mantienen en distintas situaciones debido a las interacciones de los integrantes de una organización. De esta manera se puede complementar el clima laboral y la sana colaboración entre los participantes del lugar.

Al abordar el tema del clima laboral, se requiere identificar las variables que afectan negativamente sobre el punto de vista que tienen los colaboradores acerca de la calidad que domina en el ambiente de trabajo, así como de las circunstancias temporales, de los requerimientos físicos de las tareas, los requerimientos mentales y emocionales, los métodos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura de organización, misión y visión, reconocimiento profesional, sueldo y criterios de igualdad.

Por su parte Chiavenato (2010) citado por Armas (2014) coincide con Llaneza en que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado que influye en el comportamiento de los miembros de la organización. Este concepto conlleva un elemento que facilita comprender que el clima laboral influye en la percepción de los colaboradores que constituyen una organización, por lo que es importante tomar en cuenta la información que proviene de una institución.

El clima laboral, ha sido abordado por diferentes investigadores y desde campos disciplinares muy variados y aunque parezca algo muy sencillo, esta diversidad lo hace versátil pero complejo.

Gellerman (1960), introduce el término clima en la Psicología Organizacional e industrial, para el cual retoma los conceptos de personalidad y actitudes, principales características de los individuos que forman una organización. Después de él, algunos autores como Forehand y Glimer (1964), afirman que el clima laboral, es determinado por el tipo de organización, pues es una variable que influye directa e indirectamente en la percepción del individuo.

Uno de los autores más contemporáneos en el estudio de este tema, es Ascary Aguillón (2015), quien expresa de manera coloquial lo que significa el clima laboral en una organización, dice que implica realizar un viaje al interior de la misma sin dejar de observar el exterior. Significa pulsar, de forma organizada y objetivo, aquello que le denomina “sentir humano”. Fundamentado en las experiencias en consultorías e investigaciones realizadas, Ascary afirma que, en el estudio del clima organizacional, es necesario cuidar desde el anonimato hasta la socialización de los resultados. Para ello, propone iniciar dicho estudio por un diagnóstico, lo cual es todo un reto, debido a la resistencia del directivo o gerente, pues a los altos mandos, les desagrada el hecho de que los evalúen, afirmando que pueden sentirse exhibidos y el capital humano, a veces es cruel y poco objetivo.

- Revelar sus demandas
- Clarificar los problemas que surgen por malos entendidos o una comunicación eficiente
- Estimula la percepción con base en la percepción que tienen, tanto los directivos como los empleados

En este sentido, es necesario pues, mantener un adecuado clima laboral en una organización para lograr innovar en la forma de hacer el producto, impactar de manera favorable en el servicio, impactar en la satisfacción del individuo, mejorar el bienestar emocional de las personas, para poder mantener unas relaciones interpersonales en

equilibrio y armonía. Impacta también, para estar en condiciones de seguir en el camino de la competitividad, mejorar la productividad, tener conocimiento de la realidad más certera y con base en ello, tomar las mejores decisiones.

Existen diversos enfoques y modelos para determinar la intervención diagnóstica de un clima laboral.

- Enfoque estructuralista
- Enfoque subjetivo
- Enfoque de síntesis
- Modelo IDCO

2.2.1 Percepción

En este apartado se puede dar a conocer los distintos tipos de percepción que puede llegar a tener un individuo en la organización o bien en el mismo desarrollo de sus funciones laborales.

Una de las principales disciplinas que se ha encargado del estudio de la percepción ha sido la psicología y, en términos generales, tradicionalmente este campo ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización Vargas (1994).

Para Goncalves (2002) “un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.” El autor define la percepción como el proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento, y está

mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros.

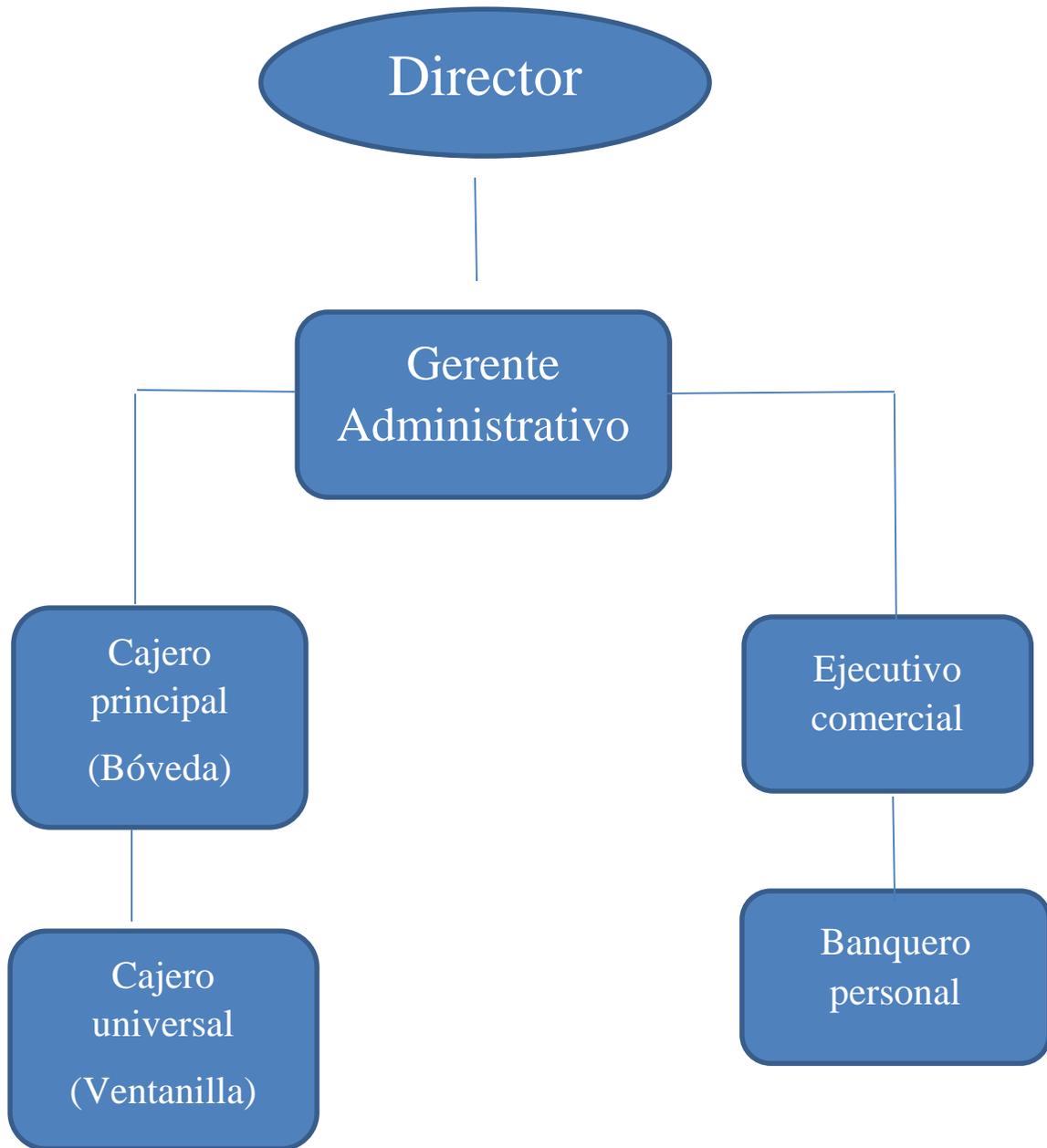
Para el proceso de percepción de un evento, se tiene en cuenta la interacción social, en la que se puede observar la adaptación social, mediante la percepción del medio que rodea a las personas, ya sea el ambiente físico y social. En este proceso son de carácter básico factores como la atribución, la cognición social y la inferencia. La percepción de una persona o de algún fenómeno depende del reconocimiento de emociones, a partir de las reacciones de las personas, también se forman las impresiones, a partir de la unión de diversos elementos informativos que se recolecten en los primeros instantes de interacción. Y también, por atribuciones causales, o búsqueda de alguna causa que explique la conducta y los hechos. En cualquier caso, lo que parece evidente es que los sentimientos, pensamientos y conductas respecto a las personas estarán mediatizados por el tipo de causa a la que se atribuya su conducta Moya (1999) citado por Arias (2004).

El propósito de esta empresa es poner al alcance de todos los colaboradores las oportunidades de crecer, preparando personas capaces de relacionarse en un entorno laboral donde se sientan satisfechos con sus labores para ofrecer a sus clientes las mejores soluciones bancarias, ayudarles a tomar las mejores decisiones financieras e impactar positivamente en su vida. Facilitando el acceso a la educación a través de la tecnología; abre la posibilidad de crear proyectos y tener personal capacitado para cada uno en sus puestos.

La Misión en esta institución es, Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad, proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral, ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas, apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio.

Organigrama de la sucursal se compone de la siguiente manera

- Director de sucursal
- Gerente administrativo
- Cajero principal (bóveda)
- Cajero universal (ventanilla)
- Ejecutivo comercial
- Banquero personal



Capítulo III. Metodología

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación consiste en un estudio exploratorio, porque se quieren analizar los problemas que se han observado en la institución sobre el clima organizacional, tales como la relación que tienen los colaboradores en la interacción en sus labores, la manera de trabajar de los líderes para la motivación del equipo de trabajo, las relaciones interpersonales y los conflictos constantes que existen entre ellos. Se eligió este tipo de estudio porque de acuerdo con Castañeda (2001) los estudios exploratorios se realizan para tener información suficiente acerca del tema que se quiere investigar.

Esta investigación también es un estudio de caso, porque solo se van a conocer las características generales del grupo que se está investigando (Castañeda, 2001) mediante los resultados que se obtuvieron en la encuesta aplicada a los trabajadores de la sucursal, de acuerdo con su opinión. Además, solo se están reportando las características observadas en un grupo, es decir de los trabajadores de la sucursal, de una institución bancaria.

El análisis de los datos se realizó dentro del enfoque de investigación cualitativa, porque solo se describieron los datos tal como se recogieron a partir de la encuesta que se aplicó a los empleados de la sucursal en donde se realizó la investigación. El objetivo de dicha información fue dar una idea lo más clara posible de la situación en que se encuentra el ambiente laboral. Los datos obtenidos no se sometieron a pruebas de validez estadística.

3.2 Diseño de investigación

Esta investigación se realizó en la sucursal de una institución bancaria, ubicada en el municipio de Jiutepec, Morelos, la cual cuenta con 10 empleados incluyendo a la autora. Para aplicar la encuesta se tomó en cuenta solo a nueve de los empleados. Para recolectar los datos, se aplicó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario con el método IMCOC que significa *“Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas”*. Se llevó a cabo en un lapso de tres meses, de agosto a octubre del 2016.

Para aplicar el cuestionario a los empleados del lugar, se solicitó un permiso contando con el apoyo de la Universidad Latina, para que la institución bancaria pudiera dar la autorización para aplicarlo. El director de la sucursal estuvo de acuerdo y giró la instrucción a los empleados de responder dicho cuestionario dentro de la institución, explicando que era un formato interno, para que los trabajadores pudieran realizarlo dentro del horario de trabajo y no se negaran a tomar parte de su tiempo en responderlo.

3.3 Técnica de la investigación

El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano. A lo largo de 25 años (1980-2005) ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional en Colombia, confirmando su validez y el alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones de la alta gerencia que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía con fines académicos y de consultoría, lo que en todos los casos ha permitido medir el clima organizacional en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y fortalecimiento del clima de la organización con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas (Méndez, 2006 citado en Pérez, 2013).

Por las semejanzas culturales y del idioma, ya que se trata de una prueba aplicada en un país de América Latina, se consideró que esta prueba pudiera servir para los fines que se proponen con la presente investigación. Existen otros instrumentos para medir clima organizacional como el que presenta Uribe (2014) para la situación de México. Sin embargo, por la sencillez para la aplicación e interpretación de IMCOC se eligió este instrumento.

Los objetivos del IMCOC son: ofrecer al empresario colombiano y a las personas encargadas de administrar los recursos humanos, un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización, detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional, para que de

esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa.

La encuesta consta de 45 ítems que miden 7 dimensiones que componen el clima organizacional. Cada uno de los ítems se responden a través de una escala de Licker, en la cual el colaborador tiene diferentes opciones de respuesta que van desde muy insatisfecho (1) hasta muy satisfecho (7):

1. 7, 6 y 5 describen un clima organizacional favorable y se consideran positivas;
2. la opción 4 es neutra;
3. y las respuestas 3, 2 y 1 describen un clima desfavorable y son consideradas negativas (Méndez, 2006).

3.3.1 Variables del IMCOC

A continuación, se explica brevemente en qué consiste cada una de las dimensiones o variables de que se compone la encuesta aplicada.

a) **Objetivos:** Se refiere al conocimiento que obtiene un funcionario sobre su cargo y su papel dentro de la consolidación de la CULTURA ORGANIZACIONAL. Su enfoque se basa en el conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacía los cuales se orienta la empresa en la que trabaja, esto gracias a la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa. Esta variable se calificó de la siguiente manera (ítems 1, 2,3) Información y visión de la organización, identificación de objetivos ayuda y colaboración, motivación y satisfacción en el cumplimiento del trabajo.

b) **Cooperación:** La fraternidad, la colaboración, la participación y la diversión son categorías relevantes en este orden perceptivo porque se entiende como la competencia para generar estados integrales para que los empleados deseen ejecutar los programas de formación propia y de servicio. Procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos organizaciones propuestas. (ítems 4 -13) Logro del objetivo participación,

amistad, confianza, grupos, motivación, comunicación, relaciones interpersonales. Tendencia a compartir apoyo, ambiente.

c) Liderazgo: En el estilo de dirección, ejerce influencia sobre características tan importantes para el ser humano como son: el respeto, la autonomía, la autorregulación y la autogestión, la confianza y la capacidad de trabajo. Personal en la organización que ejercer su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como forma o estilo de dirección. Sus dimensiones (ítems 14 -22) Percepción del liderazgo y del control, trabajo en grupo, confianza, ayuda y colaboración. Motivación al trabajo y compromiso reflejado con el rendimiento.

d) Toma de Decisiones: Directamente proporcional a las percepciones positivas o negativas en la dimensión Liderazgo, la de Toma de Decisiones es clara en interpretar ese bienestar porque da una razón sobre las facultades y las competencias de los empleados. Subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Calificando (ítems 23 -26) Autonomía en el trabajo, participación y compromiso, comunicación, confianza, satisfacción personal, percepción del control, responsabilidad en la ejecución.

e) Relaciones Interpersonales: Las relaciones entre personas y las interacciones entre los cargos que se desempeñan en la institución, son procesos que permiten medir la intensidad de la Cooperación en una organización. No hay confianza ni apoyo institucional si no existe asociación de pensamientos, ideas, molestias, inquietudes o problemas entre los miembros de una razón social. Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa. Midiendo lo siguiente (ítems 27 -32) Ayuda y colaboración, trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza, satisfacción personal, profesional; además de percepción del jefe y de la amistad de forma positiva.

f) Motivación: La satisfacción es una remuneración que se deriva de las demás dimensiones: si se conoce la función a realizar, si se suministran todos los elementos para llevarla a cabo, si se cuenta con una dirección adecuada, si se somete a razonamiento el

desempeño y la razón del cargo y si se tiene un espacio para la expresión de sus motivos. Ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo. Se midió: (ítems 33 -39) Satisfacción personal y en el trabajo, percepción del objetivo del liderazgo y del control, recompensas y actitud receptiva.

g) Control: Una dimensión que caracteriza el hecho de someter a revisión todos los planteamientos hechos en la planeación organizacional, confrontados con las acciones y con las dinámicas reales de comportamiento. Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función. Sus dimensiones son (ítems 40 -45) Liderazgo, motivación, confianza, toma de decisiones, satisfacción personal y en el trabajo, esfuerzo y reconocimiento; logrando el rendimiento esperado.

3.3 Muestra

En este estudio, la muestra se seleccionó por conveniencia, debido a que al grupo a quien se aplicó la encuesta es pequeño, solo son nueve colaboradores y se encuentran cautivos en la institución bancaria. Por lo anterior, se decidió tomar en cuenta a toda la población por igual.

Se decidió tomar esta sucursal como el caso de investigación porque es el lugar en el que trabaja la autora de este estudio, lo que facilitó la aplicación de la encuesta. Además de que, como colaboradora de la institución, se ha podido observar de cerca la problemática, razón por la que se decidió realizar este trabajo, con el propósito de buscar la mejora del clima laboral.

3.4 Procedimiento

Después de seleccionar el instrumento IMCOC para la medición del clima organizacional, se procedió aplicarlo al personal de la institución en horario de trabajo, respetando el tiempo disponible de cada colaborador. Se aplicó de manera individual en diferentes momentos dentro de la sucursal. Se explicó a cada colaborador cual era el objetivo y se les dieron las instrucciones del llenado del cuestionario, sin que tuvieran un determinado

tiempo para responder. Por parte de cada empleado hubo alta disposición para responderlo. Ellos tomaron sus ratos libres para ir respondiendo, por lo cual se tardaban la jornada de trabajo completa.

Una vez que se obtuvo el total de las encuestas se procedió a vaciar los datos, lo cual se realizó calificando cada respuesta de acuerdo con las instrucciones del instrumento. Con los resultados se elaboraron tablas y gráficas con las cuales se presentaron las siete dimensiones que se miden con el instrumento. Estas se darán a conocer en el capítulo correspondiente a los resultados.

Capítulo IV. Resultados

En este capítulo se exponen los resultados de la encuesta acerca de clima organizacional, aplicada a los empleados de la institución bancaria en la cual se realizó esta investigación. El capítulo se divide en siete apartados que corresponden a las dimensiones en que está dividido el cuestionario IMCOC.

4.1 Dimensión objetivos

El 96% asegura que participa en el cumplimiento de los objetivos corporativos. De esta forma buscan satisfacer sus necesidades personales, de autorrealización y cooperación. Todos van enfocados hacia un mismo fin que es el cumplimiento de dichos objetivos logrando así un clima favorable en su entorno laboral. Solamente el 4% consideró que gracias a su desempeño en lo individual se cumplió con los objetivos, resultando un clima neutro, ya que el ambiente no es satisfactorio en lo personal.

Es así como el ser parte de la empresa se define como factor fundamental para contribuir con el desarrollo de cumplimiento de metas y objetivos organizativos llevando al personal a ser parte de un núcleo común que finalmente en el caso de la sucursal pretende prestar un servicio de calidad al público.

En la Tabla 1 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales.

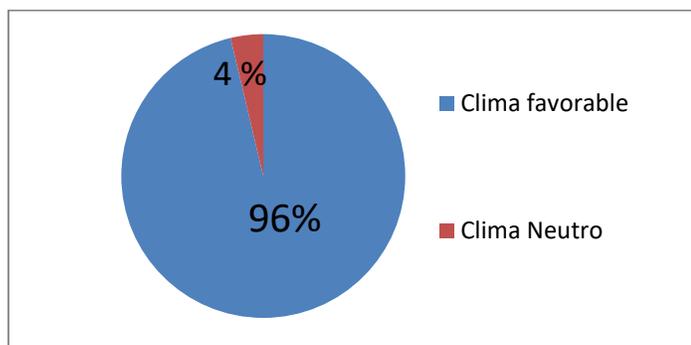
Tabla 1. Dimensión objetivos

Tabla 1

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
1. Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	1	7	1	0	0	0	0
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella?	0	4	4	1	0	0	0
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?	4	3	2	0	0	0	0
Total de respuestas en la dimensión	5	14	7	1	0	0	0
Resultados globales	26			1	0		

En la Gráfica 1 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las tres preguntas incluidas en la tabla anterior.

Gráfica 1. Dimensión objetivos



4.2 Dimensión cooperación

El 71% del personal considera que la colaboración entre ellos es favorable, que llevan a cabo el trabajo de la mejor manera posible, con la participación en equipo para facilitar el cumplimiento de los objetivos corporativos. Por otra parte, el 20% de los encuestados se encuentran inconformes con las técnicas implementadas dentro de la sucursal, respecto a la forma de realizar labores en grupo por lo que trabajan de manera individual. Esto puede ser por diversos factores como falta de interés y compromiso de su parte, por lo cual se observa una participación nula en actividades colectivas.

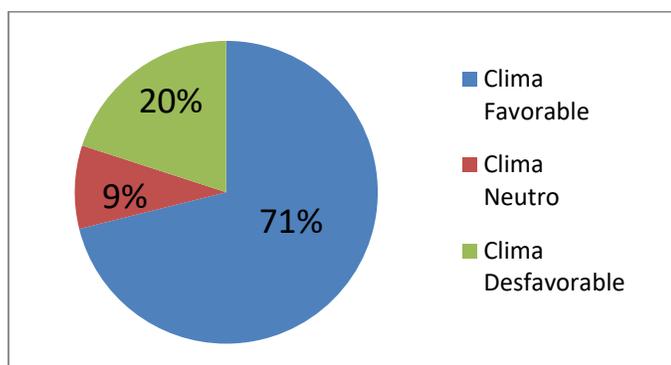
Por último, tenemos a un 9% que se considera en un nivel neutro, es decir, se involucran y aportan al equipo de trabajo de acuerdo con la actividad a realizar. Respecto a la integración entre los mismos compañeros de trabajo, ellos dicen que se involucran siempre y cuando sean actividades relacionadas con sus labores, directamente de la sucursal.

En la Tabla 2 se muestran los resultados de acuerdo con las preguntas aplicadas para la evaluar la dimensión de cooperación. Asimismo, en la Gráfica 2 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las preguntas incluidas en la tabla anterior.

Tabla 2. Dimensión cooperación

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?	0	1	3	3	1	0	1
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	2	4	2	0	1	0	0
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?	1	5	2	0	0	1	0
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?	0	4	2	1	1	1	0
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	0	1	3	2	2	1	0
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?	0	2	3	1	0	3	0
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?	3	2	3	0	0	0	1
11. ¿Qué tanto participa usted, en las actividades que realizan sus compañeros en la empresa?	1	3	3	0	1	1	0
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	1	4	1	0	1	1	1
13. ¿Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas en su sección?	5	1	2	1	0	0	0
Total de respuestas en la dimensión	13	27	24	8	7	8	3
Resultados globales	64			8	18		

Gráfica 2. Dimensión cooperación



4.3 Dimensión liderazgo

En esta dimensión se muestra que existe un clima favorable de acuerdo con el 74% de los entrevistados. El personal de la sucursal debe conocer la cultura organizacional relacionada con el liderazgo para enfocarse hacia un determinado objetivo. Es importante mantener la comunicación en las organizaciones para que el liderazgo dentro del equipo sea positivo.

El 14 % del personal manifiesta tener dudas acerca de la manera como se ejerce el liderazgo en la sucursal por parte de sus jefes. Esto demuestra que existen fallas en los canales de comunicación. Es claro que en toda organización, es fundamental la comunicación para alcanzar las metas propuestas. Los encuestados manifestaron sus inquietudes y problemas que se presentan respectivamente en cada área de trabajo, es decir, no se toman en cuenta las opciones y soluciones que proponen los colaboradores, sino que se deben obedecer las instrucciones que da la institución. El porcentaje restante (12%), se encuentra en punto neutral porque ocasionalmente recurren a sus jefes para solucionar diversos problemas. Aunque resulte contradictorio, los empleados prefieren comentar sus inquietudes y problemas de trabajo entre ellos, dejando al final la comunicación con el líder del equipo, dando como resultado un alejamiento de los colaboradores con el líder.

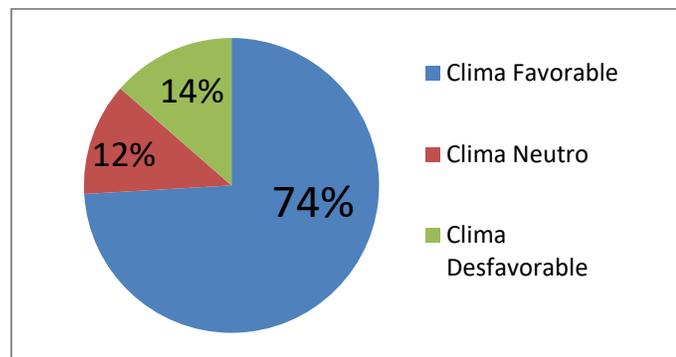
En la Tabla 3 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales.

Tabla 3. Dimensión liderazgo

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?	2	5	0	2	0	0	0
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?	2	3	2	1	1	0	0
16. ¿Su trabajo lo hace como usted quiere?	1	2	5	0	0	1	0
17. ¿Su jefe es una persona justa?	0	3	2	1	1	2	0
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?	2	7	0	0	0	0	0
19. ¿Su jefe controla su trabajo?	0	2	3	2	2	0	0
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?	0	3	2	2	1	1	0
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus superiores?	2	4	1	2	0	0	0
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que desempeña?	2	3	2	0	2	0	0
Total, de respuestas	11	32	17	10	7	4	0
Resultados globales	60			10	11		

En la Gráfica 3 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las preguntas incluidas en la tabla anterior.

Gráfica 3. Dimensión liderazgo



4.4 Dimensión toma de decisiones

Con respecto al proceso de toma de decisiones se identificó que el clima es favorable para un 55% del personal. Se observa que los empleados asumen responsabilidades dentro de la sucursal participando en conjunto, como también en la toma de decisiones, por lo cual se considera como un clima favorable. En esta sucursal, por ejemplo, según el estudio realizado, comprende la planeación basada en el diseño de un plan de acción. La organización hace referencia a los recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan en el aspecto de direccionar, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado y finalmente en la coordinación comprende la integración y esfuerzo para la resolución de problemas. Así, tanto lo planificado como la ejecución de las acciones son colectivas y necesarias para la toma de decisiones.

En cuanto al 17% de los encuestados, éstos se encuentran en un nivel neutro, por su participación y desarrollo dentro del lugar. Finalmente, con un 28 % encontramos personas que no están de acuerdo en la forma como se toman las decisiones o las responsabilidades que a éstos se les asignan para su desempeño dentro de la sucursal. Es decir, se saltan las jerarquías, lo que puede generar errores en los procedimientos y también conflictos dentro del área de trabajo.

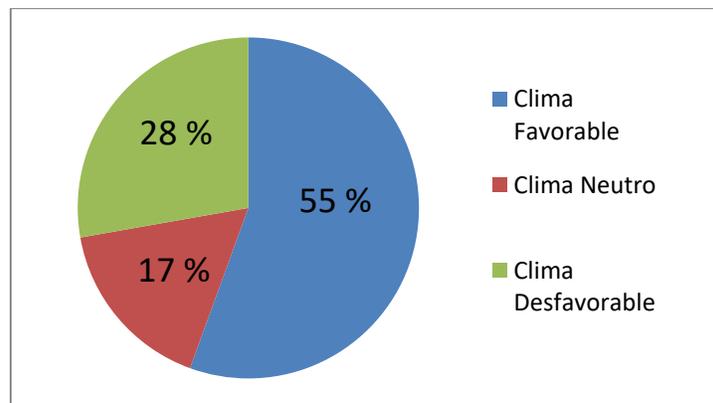
En la Tabla 4 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales.

Tabla 4. Dimensión decisiones

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	1	2	1	1	1	2	1
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	6	1	1	1	0	0	0
25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa?	1	2	1	1	0	0	4
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?	2	1	1	3	0	0	2
Total de respuestas	10	6	4	6	1	2	7
Resultados globales	20			6	10		

En la Gráfica 4 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las preguntas incluidas en la tabla anterior.

Gráfica 4. Dimensión decisiones



4.5 Dimensión relaciones interpersonales

En esta dimensión se incluye el desarrollo integral de cada persona. El 59% dice percibir que su relación con los compañeros de trabajo es positiva, aseguran sentirse conformes en el entorno donde laboran lo que es indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos corporativos y lograr buena comunicación. Por esta razón, se considera que existe un clima favorable para las relaciones interpersonales.

De acuerdo con el 17% de los empleados, se percibe poco interés de los directivos por comunicar los cambios que se realizan dentro de la sucursal. Esto provoca en ocasiones, sentirse no tomados en cuenta, porque se sienten con poca participación en los cambios.

Por último, el 24% consideran que las relaciones interpersonales son desfavorables, que no existe relación entre todo el equipo de trabajo y por lo tanto se genera falta de comunicación y conflictos entre ellos, se manifiestan disgustos en la escasa comunicación de información y desinterés respecto al jefe. Para este grupo de empleados, algunos colaboradores no llevan buena relación con sus superiores.

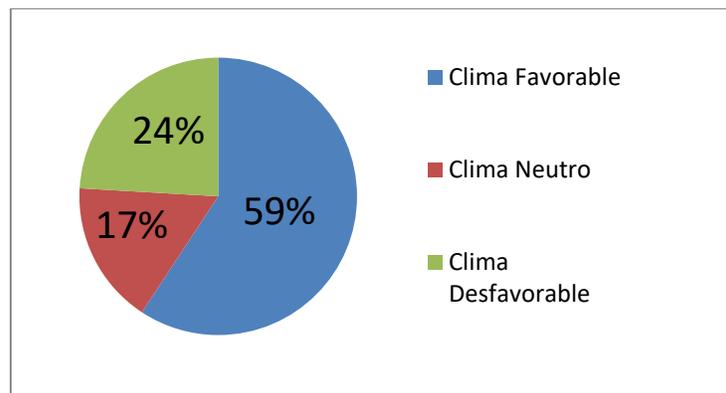
Las relaciones interpersonales son una fortaleza importante para la organización. Con las relaciones entre los colaboradores se logra en ocasiones facilitar el desarrollo de las tareas, el trabajo en equipo y generar confianza. Esto se ve reflejado en la productividad y en los resultados. En la Tabla 5 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales.

Tabla 5. Dimensión relaciones interpersonales

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?	2	5	0	1	0	0	1
28. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?	2	2	2	1	1	0	1
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	1	3	1	2	1	0	1
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	1	1	4	1	1	1	0
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?	0	3	1	2	2	1	0
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?	0	1	3	2	0	3	0
Total de respuestas	6	15	11	9	5	5	3
Resultados globales	32			9	13		

En la Gráfica 5 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las tres preguntas incluidas en la tabla anterior.

Gráfica 5. Dimensión relaciones interpersonales



4.6 Dimensión motivación

La mayoría de los encuestados (90%) dicen sentirse satisfechos con el trabajo que les corresponde hacer. Solamente un 10% no están conformes con las labores que les fueron asignadas. Para complementar esta pregunta se investigó si consideraban que el salario obtenido era justo de acuerdo con el trabajo que le corresponde desempeñar. Ellos respondieron que están de acuerdo con el salario percibido. Se puede destacar que la mayoría afirman estar de acuerdo con su actual trabajo, lo que demuestra su compromiso con el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.

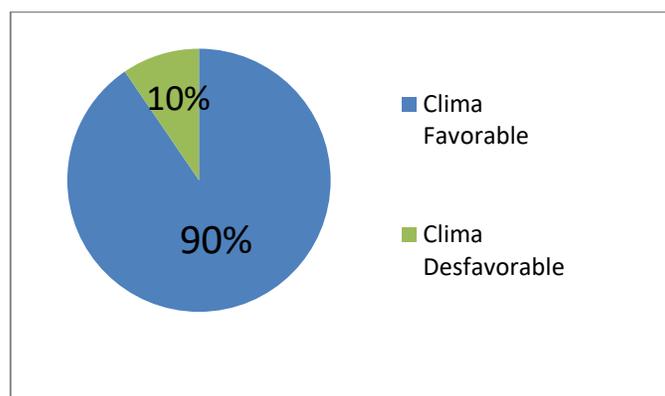
La motivación se convierte en un factor importante porque es un motor canalizador del esfuerzo, direccionando al trabajador hacia el logro de objetivos. Está considerada como un factor de rendimiento individual que ayuda a la persona a sentirse más competitiva y comprometida con la empresa. La motivación hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

En la Tabla 4 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales. Asimismo, en la Gráfica 6 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las tres preguntas incluidas en la tabla anterior.

Tabla 6. Dimensión motivación

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?	6	2	1	0	0	0	0
34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe es justo?	1	3	3	0	1	0	1
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?	6	2	1	0	0	0	0
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?	7	2	0	0	0	0	0
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	2	4	2	0	1	0	0
38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?	5	0	1	0	0	0	3
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?	7	2	0	0	0	0	0
Total de respuestas	34	15	8	0	2	0	4
Resultados globales	57			0	6		

Gráfica 6. Dimensión motivación



4.7 Dimensión control

El control es un mecanismo que apoya el cumplimiento de objetivos, propósitos, procesos y actividades en general al interior y exterior de la empresa. El ambiente de control forma parte del factor humano, el 87% de los colaboradores perciben que el control por parte de sus superiores dentro de cada una de las secciones o áreas de trabajo garantiza la eficiencia en sus labores.

Por otra parte, el 2% consideran que ocasionalmente se presenta el control entre sus tareas a realizar. Este grupo se identifica con el clima neutral. Finalmente, con el 11% se incluyen los empleados que respondieron que esta dimensión de control no es muy importante ya que se puede considerar como una presión en sus labores.

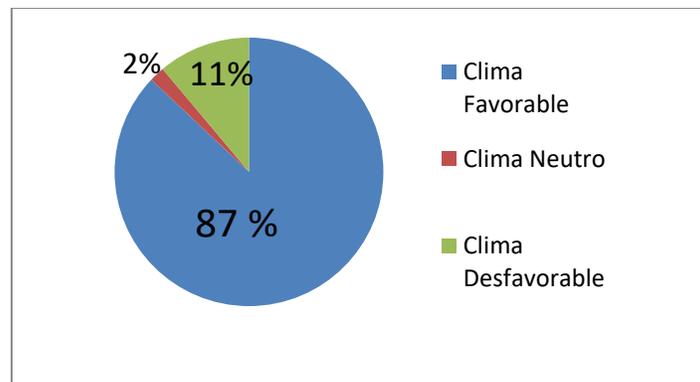
El control es una función administrativa que representa valor para la administración en general. Su objetivo es lograr una organización óptima y eficiente que facilite el desarrollo de los diversos procesos de operación asociados a la planeación ya realizada y estipulada. En la Tabla 7 se presentan los resultados de cada una de las preguntas que componen esta dimensión, así como los resultados globales.

Tabla 7. Dimensión control

Preguntas	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5		4	3	2
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?	4	4	1	0	0	0	0
41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?	3	4	2	0	0	0	0
42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?	1	4	4	0	0	0	0
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?	1	1	3	1	1	1	1
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	1	2	3	0	1	2	0
45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?	3	3	3	0	0	0	0
Total de respuestas	13	18	16	1	2	3	1
Resultados globales	47			1	6		

En la Gráfica 7 se representan, con porcentajes, los resultados globales de las tres preguntas incluidas en la tabla anterior.

Gráfica 7. Dimensión control



Las opiniones de los empleados se inclinan hacia un clima favorable en todas las dimensiones, sin embargo, también hay que tomar en cuenta que hay opiniones en las cuales se manifiestan en desacuerdo, aunque se trata de un pequeño grupo, son opiniones que afectan las labores que se desempeñan en la sucursal.

Se puede observar que existe un margen en el cual los empleados dejan de ser ellos mismos con tal de seguir las indicaciones y respetar las reglas que se instruyen, para que así se pueda llevar a cabo el cumplimiento y los objetivos a realizar dentro del lugar.

En cuanto a la unión en el equipo, los resultados arrojados en los cuadros anteriormente plasmados, existe buena relación entre ellos, habiendo integración y comunicación en algunas ocasiones de acuerdo a sus prioridades. La comunicación que existe es exclusivamente para las funciones a realizar con la finalidad de que se logró encontrar medidas o estrategias para la resolución de problemas, sin duda se observa que se intenta buscar establecer buena relación dentro del lugar, donde todos los colaboradores se sientan contentos y satisfechos con su entorno y equipo de trabajo y así poder lograr en alcanzar sus metas.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Para concluir este trabajo se debe comentar que los objetivos a realizar fueron observar las conductas dentro del lugar y recoger la información directamente de los empleados, para identificar las causas por las cuales se generan conflictos dentro de un lugar de trabajo. A pesar de que el problema identificado no es grave ni difícil de resolver, es importante tener en cuenta que no se interviene únicamente cuando el clima organizacional es desfavorable. La intervención, si es necesaria, puede ser vista como un apoyo para mejorar las relaciones dentro de la institución.

Con esta investigación y apoyándose en las aportaciones de los autores mencionados en el apartado de antecedentes y marco teórico, se puede caer en cuenta que existen distintas formas de realizar y recoger información en un ámbito laboral. A través de este estudio, se identificaron las diferentes opiniones que indican que los empleados perciben de distinta manera la forma en cómo se relacionan dentro de su lugar de trabajo. Las relaciones interpersonales se perciben de distintas maneras, debido a que cada integrante se desarrolla diferente. Por esta razón se deberán llevar a cabo estrategias grupales para la resolución de problemas. Además, es muy importante saber cómo liderar a un equipo de trabajo para lograr su integración y satisfacción.

Dentro de un lugar de trabajo siempre podrán existir complicaciones y habrá situaciones que lo conviertan en un clima laboral negativo o desagradable para los empleados. Pero también puede suceder todo lo contrario, es decir, convertirse en un clima positivo o favorable. Esto acontece cuando se tiene conocimiento de los objetivos de la empresa, se participa en el cumplimiento de sus labores y se llevan a cabo para la satisfacción de sus necesidades laborales. Asimismo, a la hora de tomar decisiones, en algunos casos, los empleados tratan de ser autosuficientes de acuerdo con su proyecto de trabajo.

Las relaciones interpersonales afectan tanto en lo laboral como entre los compañeros de trabajo. En un ambiente laboral que pretenda desarrollar un clima

organizacional favorable, estas relaciones son indispensables y se deben facilitar diariamente por parte de los líderes o directivos de la empresa.

Desde el punto de vista de la comunicación, se identificó que entre los empleados hay insuficiencia en la actitud para convivir y cooperar entre ellos. Esta cooperación parte de tener como base una excelente comunicación para lograr la integración y la eficiencia laboral, ya que sirve como una herramienta que forma parte de la estrategia interna para que una empresa logre ser competitiva y así poder lograr sus objetivos.

La institución necesita crecer y permanecer, esto se podrá llevar a cabo siempre y cuando el liderazgo dentro de ciertas áreas sea competente, un jefe debe tomar las riendas como orientador y guía para el cumplimiento de metas, para que así pueda haber una adecuada comunicación y evitar los conflictos internos.

Por otro lado, como lo menciona Ascary (2015), las situaciones personales de tipo emocional, mantienen un daño oculto en detrimento de las relaciones interpersonales, por lo que es necesario, detectar las actitudes de los colaboradores y abordarlos para identificar la problemática personal y apoyarlo en la medida de lo posible, desde el área de recursos humanos, para regresarlo a su estabilidad afectiva, pues esto redundaría en la forma en que se relaciona con los demás.

5.2 Recomendaciones

Es importante realizar un estudio diagnóstico que aporte elementos que permitan analizar y profundizar en variables de tipo organizacional, tales como: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, comunicación interna, actitudes, valores, motivación, participación, confianza y control. Todas estas variables son de suma importancia para el funcionamiento de una organización empresarial para mejorar las relaciones interpersonales, así como los factores psicosociales.

Existe otra escala para medir Clima Organizacional llamada EMCO “*Escala Multidimensional de Clima Organizacional*”, después de la aplicación del instrumento, Uribe Prado (2014) ha publicado su libro “Clima y ambiente organizacional” en el cual se propone un test que se estandarizó para la población mexicana, por lo tanto valdría la pena

en una próxima investigación, aplicarlo en la misma población para determinar con mayor confiabilidad los factores que se interponen en la armonización del clima laboral en la institución bancaria, aun siendo tan pocos empleados. Ya que esta escala está integrada de ocho factores como; satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales y unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos. Lo cual nos permitirá la posibilidad de medir los niveles individuales, interpersonales y organizacionales.

Por otra parte, es importante identificar los problemas que tienen cada uno de los miembros, a partir de los cuales se presenta un determinado comportamiento con los que se pueda ver afectada la institución. Una vez identificados dichos problemas, será recomendable buscar una solución favorable en beneficio del clima organizacional y la satisfacción laboral. Esto permitirá ofrecer un servicio de calidad con el cual se genera una mayor confianza para los clientes. Asimismo, los empleados podrán organizar sus metas y llegar a los objetivos planeados dentro de la institución, mejorando su desempeño y sus aportaciones al equipo de trabajo.

Con toda esta información, se podrán hacer propuestas para el adecuado funcionamiento organizacional de esta institución bancaria. Para esto se recomienda que la empresa continúe aplicando programas de acción, necesarios para que se logre una comunicación adecuada y un ambiente de armonía. De esta forma se obtendrá mayor satisfacción en cada uno de los colaboradores para que desarrollen sus labores de la mejor manera.

5.3 Algunas propuestas de mejora

FECHA/HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Lunes y viernes al terminar la jornada laboral	¡Todos a él o a ella!	Giovanna Galarza	Todo el equipo de trabajo, motivar a los colaboradores del grupo. Seguir órdenes del líder para realizar la actividad.
Ultimo día de mes después de la reunión matutina	Mensaje en la espalda	Giovanna Galarza	Comunicación en los equipos que se realicen, formando grupos de participantes, para así dar un mensaje inicial sin comunicación verbal haciendo llegar la información esperada por medio de lo sensorial.
El primer viernes de mes después de la jornada laboral	Reunión fuera de la institución	Todo el equipo	Organización en distintos lugares para la convivencia entre los colaboradores.
Cada trimestre de trabajo en la institución. Domingo, todo el día.	Paseo fuera de la institución.	Líder, equipo de trabajo y familiares.	Organizar excursiones fuera del lugar donde viven todo un día donde puedan realizar actividades con todo el equipo, día de campo, visitas a otros estados, maratones, etc.

Descripción de las actividades

1. ¡Todos a él o a ella!

- Objetivo: motivar la espontaneidad de los colaboradores del grupo.
- Desarrollo: El líder dará las ordenes o indicaciones donde todos los integrantes deben ejecutar en conjunto con el equipo con un solo colaborador, por ejemplo: ¡todos deben abrazar a Juan! El líder escogerá a distintas personas para que todos interactúen por igual y así poniendo varios ejemplos ¡todos pongan su mano en la cabeza de María!, ¡todos formen un círculo alrededor de Pedro! El líder debe motivar al grupo para que actúen rápidamente.

2. Mensaje en la espalda

- Objetivo: comunicación.
- Desarrollo: se forman dos grupos sentados en fila india, el líder enseñara a los últimos de cada fila un dibujo de trazos sencillos (una casa, una flor, figuras geométricas) estos deberán hacer llegar la información del dibujo realizando en la espalda del compañero de adelante con el dedo trazando sobre la espalda, este pasara la información hasta llegar al primero el cual dibujara el resultado del mensaje. ¡Gana el equipo que más se acerque al mensaje original!

3. Reunión fuera de la institución.

- Objetivo: Convivencia grupal, relaciones interpersonales, estar fuera de las actividades diarias para convivir con todo el equipo y poder conocerse entre ellos.
- Desarrollo: Organizar comidas o reuniones en distintos lugares o casas de los integrantes para permitir el acercamiento fuera de la institución sin tener que pensar en el trabajo y así iniciar el mes todos en armonía y unidos en equipo.

4. ¡Todos de Paseo!

- Objetivo: Organizar una excursión cada trimestre todo un día para convivir con el equipo y familiares de los colaboradores.
- Desarrollo: Un Domingo familiar con todo el equipo de trabajo, cada cierre de trimestre se organizará un paseo fuera de la ciudad donde radican, organizándose con su familia todo un día para realizar visitas en museos, parques de diversiones, día de campo, cine, etc. Para así lograr la integración y conocer a las familias de cada integrante con el que elaboran día a día.

Se sugiere elaborar un plan de proceso de comunicación interna con el fin de que todos los colaboradores se encuentren debidamente informados de lo que acontece en la empresa y así mejorar el clima laboral. Dentro de este plan, antes, o al finalizar sus labores diarias, se pueden realizar dinámicas de integración dentro del lugar, con las cuales puedan interactuar entre ellos, expresarse y compartir sus experiencias, para que así se logre integrarlos como equipo y se genere un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados. También es importante atender y resolver los problemas y las necesidades que expresen los colaboradores mediante estas dinámicas.

Es importante darse cuenta de las actitudes de cada colaborador, para corregirlas a tiempo cuando sea necesario. Así se podrá cumplir con los objetivos de la institución para el equipo de trabajo, ya que es importante que todos participen en conjunto y demuestren interés en las actividades que organiza la gerencia de la institución bancaria. Aunado a lo anterior, se recomienda, pues bien valdría la pena, estandarizar el instrumento IMCOC para México, pues como se demuestra en el estudio, mantiene dimensiones que permiten de manera precisa, determinar la problemática a atender en primera instancia.

Esta investigación responde a una necesidad explícita de las autoridades de la institución bancaria acerca de la identificación de los factores que están limitando el buen desempeño laboral de los colaboradores, suponiendo que puede atribuirse esta situación, es decir, a un clima laboral poco armónico. También para demostrar las diferentes opiniones, percepciones y formas de trabajo que existen por parte del personal de la empresa. Es necesario continuar con este tipo de investigaciones acerca del clima laboral para conocer

más a fondo la situación que prevalece en cada área de trabajo y proponer las estrategias necesarias para mejorar.

Anexos

Encuesta IMCOC de clima organizacional

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Qué tanto participa usted, en las actividades que realizan sus compañeros en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?
13. ¿Califique la ayuda que usted presta para la solución de los problemas en su sección?
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?

16. ¿Su trabajo, decide cómo hacerlo?
17. ¿considera que su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto sigue las indicaciones de su jefe?
19. ¿considera que su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la colaboración de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Participa usted, en las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
27. ¿Cómo califica su relación con sus compañeros de trabajo?
28. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?
34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo?
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?
38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?
41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?

42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo supervisa?
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo supervisa?
45. ¿Califique el control que tiene la empresa para un mejor funcionamiento?

Referencias

Álvarez, (1992) **“El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes”** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1,2) (1992), pp. 27-30 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X>

Alvarez, (2006) Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre,

Armas, S. J.G. (2014) “Comunicación interna y clima laboral” Universidad Rafael Landívar facultad de humanidades campus de Quetzaltenango, Guatemala.

Arias C. C. A. (2006). "Percepción del Refuerzo Escolar en le Institución Educativa Distritel Geitene Sede B de Sube en Bogotá "realizada entre los años 2004-2005. Horiz. Pedegóg. Volumén 8, No. 1. 9 – 22. Recuperado por:
https://www.google.com.mx/search?q=Carmen+Aura+Arias+Castilla+Percepci%C3%B3n+del+Refuerzo+Escolar+en+la+Instituci%C3%B3n+Educativa+Distritel+Geitene+Sede+B+de+Sube+en+Bogot%C3%A1+realizada+entre+los+a%C3%B1os+2004-2005.+Horiz.+Pedeg%C3%B3g.+Volum%C3%A9n+8,+No.+1+A%C3%B1o+2006+//+peg s:+9+%E2%80%93+22&sa=X&ved=0ahUKEwic9933_73bAhVvGDQIHRiaDsoQgwMIJQ&biw=1366&bih=662

Ascary A, A. (2015). El Comportamiento Humano en las organizaciones, Fundamentación. México: Manual Moderno.

Benavides J (2004) Administración de empresas 2da edición editorial Mac Graw Hill Toma de decisiones, recuperado por: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Castañeda J. J. (2001), licenciado en psicología, Universidad de Guadalajara, “Métodos de investigación I” jefe del área de ciencias sociales y profesor de taller de investigación documental del instituto de ciencias.

Chiavenato (2009) Comunicación (Cap.11) Recuperado por:

<https://es.scribd.com/document/358113706/1-3-Chiavenato-2009-Comunicacion-Cap-11-Es-de-La-Segunda-Ed-No-de-La-Primera>

Cooperación <https://www.significados.com/cooperacion/>

Flores I. (2016) “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en docentes de la institución educativa primaria emblemática n° 70010 gran unidad escolar san Carlos de la ciudad de Puno, 2015” Arequipa – Perú

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5221/95.1304.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Goncalves, A (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad americana para la sociedad*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. / [Consulta: 2003, Mayo 7].

Huillcacuri H. D. N. (2015). *Relación entre cultura organizacional y clima laboral en una red de salud privada, caso: albis retail - arcangel*. arequipa, 2014

Insignares R. (2001) trabajo presentado a la asignatura: metodología de la investigación bibliográfica, corporación universitaria de la costa facultad de derecho, barranquilla

Méndez Á (2006) citado por Pérez P. N. M. (2013), universidad de la salle, facultad de ciencias administrativas y contables, “clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición imcoc” programa de administración, Bogota d.c 2013, encuesta IMCOC recuperado por: <https://books.google.com.mx/books?isbn=9588225876>, recuperado por, Méndez

Mujica G. M (2007) Pérez de Maldonado, Isabel *GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD* Laurus, vol. 13, núm. 24, mayo-agosto, 2007, pp. 290-304 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>

Pérez P. N. M. (2013), universidad de la salle, facultad de ciencias administrativas y contables, “clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición imcoc” programa de administración, Bogota d.c 2013

Quiroa, M, C, I (2014). “Toma de decisiones y productividad laboral” (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango). Quetzaltenango. Campus de Quetzaltenango

Ríos L. F. (2001) Universidad de Santiago de Compostela, cuestiones y conceptos básicos sobre cooperación y bienestar social.

Sánchez D. K. (2010). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de salud de las Microrredes Cuñumbuque y Tabalosos*.

Sánchez D. L. A. (2015). *El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la empresa constructora COAM contratistas S.A.C*. Universidad nacional de Trujillo. <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5203/8I.1277.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sudarsky (1974, p.10) citado por. Chaparro Espitia (2006), *Leovany Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)* INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y*

Sociales, vol. 16, núm. 28, julio diciembre, 2006, pp. 7-32 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>

Toma de decisiones, recuperado por: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf>

Valverde O. F. E. (2015). Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal de financiera confianza, agencia de administración especial, Surco - Lima, 2014. Universidad Nacional de Trujillo.
http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNIT_5f2351c2fdf422c0a8b570679b524036/Description#tabnav

Vargas M. L. M. Sobre el concepto de percepción Alteridades 1994, Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004>> ISSN 0188-7017

Villa F.W. (2016) Liderazgo. Premisa de la satisfacción laboral y de la mejora de la calidad educativa.
<https://www.gestiopolis.com/liderazgo-premisa-satisfaccion-laboral-y-de-la-mejora-calidad-educativa/>, cita a: Stoner (2996), (Cuesta Santos, A.,1999,2005), Casales (1996,2004)