

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA AGENCIA DEL BANCO
DE LA NACIÓN VILLA EL SALVADOR”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ESPINOZA APAZA, FRAN LUIS

Villa El Salvador

2015

DEDICATORIA

En primer lugar, agradecer a dios, por darme la vida y llenarla de felicidad junto a mi hermosa familia, a mi madre Julia Apaza, a mi padre José Espinoza y a mi abuela Marina que ahora está en los cielos, a ellos dedico este trabajo por sus consejos y apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por haber culminado mi carrera satisfactoriamente, a mis padres que me apoyaron durante todo este largo camino que me tocó vivir y a la vida por lo maravillosa que ha sido conmigo.

Un agradecimiento muy especial a los profesores Marco Antonio Tipismana y Regulo Villegas Mas por el apoyo brindado para la elaboración de este proyecto de investigación.

ÍNDICE

| | |
|---|----------|
| Introducción..... | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 Descripción de la Realidad Problemática..... | 2 |
| 1.2 Justificación del Problema..... | 3 |
| 1.3 Delimitación del problema..... | 4 |
| 1.3.1 Delimitación espacial..... | 4 |
| 1.3.2 Delimitación temporal..... | 4 |
| 1.4 Formulación del problema..... | 4 |
| 1.4.1 Problema General..... | 4 |
| 1.4.2 Problemas Específicos..... | 4 |
| 1.5 Objetivos..... | 5 |
| 1.5.1 Objetivo General..... | 5 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| | |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| 2.1 Antecedentes..... | 6 |
| 2.1.1 Nacionales..... | 6 |
| 2.1.2 Internacionales..... | 10 |
| 2.2 Bases Teóricas..... | 15 |
| 2.2.1 Dimensiones para el análisis del clima Laboral..... | 16 |
| 2.2.2 Características del Clima Organizacional..... | 24 |
| 2.2.3 Teoría del comportamiento organizacional..... | 26 |
| 2.2.4 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional..... | 27 |
| 2.3 Marco Conceptual..... | 29 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO III. DISEÑO/DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA/MODELO..... | 30 |
| 3.1 Análisis de la herramienta a usar para el estudio..... | 30 |
| 3.2 Procesamiento de datos recolectados e interpretación de cuadros | 31 |
| 3.3 Revisión y consolidación de resultados..... | 64 |
| CONCLUSIONES..... | 65 |
| RECOMENDACIONES..... | 67 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 68 |
| ANEXOS..... | 70 |

Anexo 1: Encuesta Clima Laboral

Anexo 2: Matriz de consistencia

LISTA DE CUADROS

CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N° 01: Definiciones y características de las dimensiones a abordar en el estudio..... | 20 |
|--|----|

CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro de Descripción N° 001: DIRECCIÓN | 33 |
| Cuadro de Descripción N° 002: ESTÍMULO AL TRABAJO | 35 |
| Cuadro de Descripción N° 003: REALIZACIÓN PERSONAL | 37 |
| Cuadro de Descripción N° 004: RESPONSABILIDAD | 39 |
| Cuadro de Descripción N° 005: ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO | 41 |
| Cuadro de Descripción N° 006: APLICACIÓN AL TRABAJO | 43 |
| Cuadro de Descripción N° 007: CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL | 45 |
| Cuadro de Descripción N° 008: RETRIBUCIÓN | 47 |
| Cuadro de Descripción N° 009: EQUIDAD | 49 |
| Cuadro de Descripción N° 010: COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD | 51 |
| Cuadro de Descripción N° 011: COMPATIBILIDAD DE INTERESES | 53 |
| Cuadro de Descripción N° 012: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN | 55 |
| Cuadro de Descripción N° 013: INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO | 57 |
| Cuadro de Descripción N° 014: ESTÍMULO POR LA EXCELENCIA | 59 |
| Cuadro de Descripción N° 015: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | 61 |
| Cuadro de Descripción N° 016: RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN | 63 |

CUADROS DE RESULTADOS

| | |
|---|----|
| Cuadro 01: DIRECCIÓN | 32 |
| Cuadro 02: ESTÍMULO AL TRABAJO | 34 |
| Cuadro 03: REALIZACIÓN PERSONAL | 36 |
| Cuadro 04: RESPONSABILIDAD | 38 |
| Cuadro 05: ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO | 40 |
| Cuadro 06: APLICACIÓN AL TRABAJO | 42 |
| Cuadro 07: CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL | 44 |
| Cuadro 08: RETRIBUCIÓN | 46 |
| Cuadro 09: EQUIDAD | 48 |
| Cuadro 10: COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD | 50 |
| Cuadro 11: COMPATIBILIDAD DE INTERESES | 52 |
| Cuadro 12: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN | 54 |
| Cuadro 13: INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO | 56 |
| Cuadro 14: ESTÍMULO POR LA EXCELENCIA | 58 |
| Cuadro 15: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | 60 |
| Cuadro 16: RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN | 62 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de proyecto de investigación lleva por título “DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA AGENCIA DEL BANCO DE LA NACIÓN DE VILLA EL SALVADOR”. Para optar el título de Licenciado de Administración de Empresas presentado por el bachiller Fran Luis Espinoza Apaza.

En el contexto actual globalizante y ante las exigencias que ellos establece, los bancos deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos del mercado para mantener su vigencia, no solo mejorando las gamas de productos y servicios que ofrecen sino también enfocándose en el clima laboral que se da dentro de la organización para así tener como resultado una adecuada atención al cliente manteniendo la armonía dentro de la organización con trabajadores comprometidos con los objetivos organizacionales.

Hall, citado por Álvarez, define el clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo las de salud.

El CO es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de salud requieren establecer mecanismos de medición habitual de su CO, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Enunciado de clima organizacional según Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.

Así mismo menciona que el concepto de clima organización al involucrar diferentes aspectos de la situación, que se sobrepone mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

El área y objeto de investigación, la relación entre jefes y subordinados se desarrolla puntualmente en un clima de ausencia de colaboración mutua, lo cual se debe a mi parecer a la carencia de habilidades cognitivas para el cumplimiento de roles.

También existen dificultades de tipo tecnológico, presentándose problemas con el sistema automatizado que el banco utiliza en la atención al usuario final.

Además de los aspectos ya enunciados, se percibe la inexistencia de equipos de alto desempeño que trabajando más allá de sus horas normales de trabajo, puedan diseñar y sugerir mejores procedimientos y propuestas de innovación con orientación al público usuario.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación evaluará en el marco de las teorías la realidad y la percepción del clima laboral en el banco de la Nación, como efecto de ello generará conclusiones que son un aporte a la disciplina científica en el tiempo y escenario determinados por la investigación.

Igualmente el trabajo se realizará aplicando el método científico generalmente aceptado.⁵

Los hallazgos de la presente investigación generarán conclusiones y recomendaciones tendientes a optimizar el clima laboral de la agencia del Banco de la Nación que pueden ser incorporadas a la gestión del Cima laboral de la entidad en mención.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ESPACIAL

Agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador

1.3.2 TEMPORAL

El estudio de investigación comprende el periodo 2014.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el clima laboral que impera en la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador?

1.4.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- Cuál es la situación del ambiente físico de la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador
- Qué rol cumplen los aspectos sociales en el fortalecimiento del clima laboral de la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador.
- Qué rol cumplen las relaciones personales como parte del clima laboral de la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el clima laboral que impera en la Agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Describir el acondicionamiento físico favorable al clima laboral del trabajador
- Describir el ambiente social en el que se desenvuelven los trabajadores del Banco de la Nación de Villa el Salvador.
- Describir las relaciones personales en que se desenvuelve el clima laboral de los trabajadores de la agencia del banco de la nación de villa el salvador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se establece lo que han investigado otros autores y se incluyen citas de otros proyectos de investigación. Se analiza compendios de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.

2.1 ANTECEDENTES

Luego de haber revisado algunos temas o investigaciones sobre el clima laboral dentro de una organización y cómo influye en el área de atención al cliente, se pudo seleccionar antecedentes que proporcionan aportes importantes para sustentar con mayor precisión esta investigación.

2.1.1 Nacionales

Peláez León Clemente, (2010), realizó una tesis en la Universidad Cesar Vallejo (UCV) para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas sobre la Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos cuyo objetivo era determinar si existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica, de manera tal que a medida que se incremente el nivel del clima organizacional aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes en el departamento de Lima. El estudio es de corte no experimental y su diseño es transversal. Su población era muy larga por este motivo decidió hacerse una muestra de fácil manejo, se consideró pertinente tomar una muestra que conforme al universo, a fin de realizar el análisis. El instrumento utilizado fue el cuestionario que fue objeto de una revisión minuciosa y sometida al reconocimiento de destacado juicio de expertos conocedores del área.

Las conclusiones de dicho trabajo refieren lo siguiente:

- a)** Un error común en lo que al servicio al cliente se refiere, es no capacitar a nuestro personal para que brinde un buen servicio o atención al cliente.

- b)** No sólo debemos capacitar al personal que tenga contacto frecuente con el cliente, sino que todo nuestro personal debe estar capacitado y entrenado en brindar un buen servicio, desde el personal encargado de la seguridad, pasando por la recepcionista, hasta el gerente general.

- c)** No es necesario tener que matricular a nuestro personal en cursos o contratar un instructor especialista en servicio al cliente, basta con hacer pequeñas reuniones semanales, en donde podamos hablar sobre el servicio al cliente que estamos brindando, cómo podemos mejorar dicho servicio, qué opiniones hemos recogido de nuestros clientes, etc.

- d)** Debemos evitar que nuestro personal se muestre apático, desinteresado y desinformado al momento de tratar con los clientes.

- e)** Un personal sin capacitación en el servicio al cliente es la mejor manera de perder nuestros clientes.

- f)** Ante una opinión, objeción o reclamo por parte del cliente, nunca debemos discutir ni polemizar con él, siempre debemos mantener la calma y mostrar actitud serena y de diálogo.

- g)** Siempre debemos mostrarnos amables por encima de las circunstancias. Ante alguna opinión, objeción o reclamo del cliente, que no consideremos válido, debemos responder cortésmente y hacerle entender que respetamos su posición, pero no la compartimos.

h) Siempre debemos tener presente la frase “el cliente siempre tiene la razón”, aunque en realidad no la tenga.

i) Discutir o polemizar con el cliente no sólo nos hará perder definitivamente dicho cliente, sino que es muy probable que hable mal de nosotros a otros consumidores. Las conclusiones de dicho trabajo refieren lo siguiente:

i.a) Un error común en lo que al servicio al cliente se refiere, es no capacitar a nuestro personal para que brinde un buen servicio o atención al cliente.

i.b) No sólo debemos capacitar al personal que tenga contacto frecuente con el cliente, sino que todo nuestro personal debe estar capacitado y entrenado en brindar un buen servicio, desde el personal encargado de la seguridad, pasando por la recepcionista, hasta el gerente general.

i.c) No es necesario tener que matricular a nuestro personal en cursos o contratar un instructor especialista en servicio al cliente, basta con hacer pequeñas reuniones semanales, en donde podamos hablar sobre el servicio al cliente que estamos brindando, cómo podemos mejorar dicho servicio, qué opiniones hemos recogido de nuestros clientes, etc.

i.d) Debemos evitar que nuestro personal se muestre apático, desinteresado y desinformado al momento de tratar con los clientes.

i.e) Un personal sin capacitación en el servicio al cliente es la mejor manera de perder nuestros clientes.

i.f) Ante una opinión, objeción o reclamo por parte del cliente, nunca debemos discutir ni polemizar con él, siempre debemos mantener la calma y mostrar actitud serena y de diálogo.

i.g) Siempre debemos mostrarnos amables por encima de las circunstancias. Ante alguna opinión, objeción o reclamo del cliente, que no consideremos válido, debemos responder cortésmente y hacerle entender que respetamos su posición, pero no la compartimos.

i.h) Siempre debemos tener presente la frase “el cliente siempre tiene la razón”, aunque en realidad no la tenga.

i.i) Discutir o polemizar con el cliente no sólo nos hará perder definitivamente dicho cliente, sino que es muy probable que hable mal de nosotros a otros consumidores.

Con respecto a esta tesis antes citada podemos llegar a la conclusión en común que un buen clima laboral dentro de una organización logrará la satisfacción de los usuarios. Las estrategias principales son: tener al personal capacitado, con predisposición a los nuevos cambios, mantener la calma ante situaciones difíciles, reunirse continuamente con todo el equipo de atención al cliente.

2.1.2 Internacionales:

Carlos Francisco Schreiner Rivera (2004), *Análisis de clima laboral de Ford*, quien concluye entre otros aspectos que la comunicación organizacional es el flujo de información que se da en una organización, tanto en su estructura interna como externa, pues dentro de la misma se enfocan diferentes conceptos y usos que nos ayudan a entender las principales teorías de la comunicación organizacional. Además analizó otras teorías llegando a la conclusión de que se dan en diferentes épocas, por lo que nos dan a conocer el desarrollo que ha tenido la comunicación dentro de las instituciones desde que surgió. Sin embargo, esto no quiere decir que por haber pasado la época en la que surgieron, sean obsoletas, pues cada una de ellas puede ser aplicada dependiendo del giro de la institución de la que estamos hablando, además, los modelos que manejan las teorías no son excluyentes, es decir, puede haber una combinación de ellas.

Se ha demostrado que el tener una óptima comunicación es la clave tanto para el desempeño y valor agregado de los empleados, como para la competitividad de la institución, ya que la comunicación abarca áreas como la satisfacción, motivación, liderazgo, retroalimentación, entre otras institución.

Se logró identificar los principales problemas que existen en la distribuidora de autos “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V”, conocimos el grado de satisfacción, motivación, comunicación, liderazgo, retroalimentación y trabajo en equipo, y en base a esto se hicieron las propuestas ya mencionadas en el capítulo anterior.

Como se presentó en el capítulo 4, se realizaron 39 preguntas, las cuales fueron aplicadas en forma de cuestionario a los empleados que laboran en la misma, con el fin de conocer la problemática de comunicación interna que existe. Y se llegó a la conclusión de que “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V”, es una institución poco competitiva. Las acciones que hay que tomar son la retroalimentación y comunicación,

ya que no les dan respuesta inmediata a sus problemas, y la retroalimentación que hay entre los diferentes departamentos se da de manera muy vaga y para ellos es muy importante que se haga de mejor manera; por otro lado, sienten que no existe una comunicación efectiva tanto ascendente, descendente y horizontal, la comunicación que se da dentro de la institución es meramente informal, aunado a esto, la incongruencia demostrada en ocasiones por los gerentes entre otras cosas afecta de manera significativa este proceso y esto al final se ve reflejado en la satisfacción global de la institución. También, la motivación que hay en la institución es regular ya que no se sienten motivados como ellos quisieran a pesar de contar con buenos cursos de capacitación.

Por ultimo encontramos una falta de liderazgo por parte de los gerentes, la mayoría de los empleados mencionó estar en desacuerdo en que sus jefes tuvieran el perfil de un líder y que sus acciones sean congruentes. En lo que se refiere al trabajo en equipo, los empleados están totalmente convencidos de que el trabajo en equipo es necesario y los resultados serán mejores y que benefician tanto a la institución como a ellos, en este sentido no se encontraron mayores problemas, solo la poca interacción entre los diferentes departamentos.

Podemos decir que la comunicación organizacional resulta de gran importancia para el desarrollo de una organización, ya que existe una comunicación óptima entre los integrantes de la institución, el resultado se verá reflejado a nivel de productividad.

La evaluación por parte de los empleados que laboran para la distribuidora, demostró las carencias y limitaciones que se tienen en la misma. Y gracias a estos resultados tuvimos la oportunidad de elaborar el diagnostico de las variables propuestas para este estudio.

La comunicación organizacional, en un programa general, es un tema nuevo para muchas instituciones, en etapa de crecimiento en nuestro país. Este concepto no es bien entendido por muchas instituciones ya que la idea que se tiene normalmente es producir y obtener mayores ganancias, lo cual es correcto pero dejan a un lado los problemas internos de las instituciones, y al omitir estos problemas las perdidas pueden ser mayores que las ganancias ya que si el personal no está a gusto con su trabajo, no tiene “bien puesta la camiseta”, no se siente motivado, no está a gusto con el ambiente que lo rodea, etc., caerán en la mediocridad y el rendimiento productivo será mucho menor. Por lo tanto, mientras más atendido se sienta el personal mejores resultados se obtendrán, y como vimos en las propuestas presentadas en el capítulo anterior las motivaciones no sólo pueden ser económicas, sino que existen muchas maneras de motivar al personal aparte de una remuneración económica.

Cabe señalar que este trabajo es tan sólo una propuesta porque la agencia “Vehículos de Teziutlán S.A de C.V,” mejore su comunicación organizacional interna y que implemente las recomendaciones dadas anteriormente, ya que se considera que la agencia tiene todos los medios para realizarlas.

Finalmente, este trabajo pretende ser una muestra de lo importante que es la comunicación organizacional para cualquier institución que se interese en mejorar la comunicación de manera formal y efectiva, y obtener los resultados necesarios para poder competir dentro del ramo necesario

Rosa Mercedes Subauste Arroyo, (2013), la cual realizo una tesis sobre “**Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa cañete 2013 – San Vicente de Cañete**”, donde su hipótesis específica es que el clima laboral repercute de manera positiva en el área de atención al cliente de Emapa Cañete S.A. en base a la buena conducta y la percepción de sus colaboradores, lo que viene además generando satisfacción del cliente y por ende un incremento significativo de facturación.

Conclusiones de dicho trabajo se refiere a lo siguiente:

De acuerdo con los resultados descritos en la investigación, se concluye que el clima laboral si tiene una relación directa con la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

De acuerdo a la escala realizada a la Gerencia Comercial tiene un buen clima laboral, ya que existe un trabajo en equipo y armonía, teniendo claramente especificada sus funciones y además conociendo las funciones uno del otro.

Jorge Daniel Pérez. (2010), realizo un estudio de tesis sobre “**El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote**”, cuya hipótesis específica muestra que si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena la calidad de atención al cliente en el SENATI – Chimbote. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 ESTUDIANTES para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica de muestro probabilístico para estudiantes donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta.

Conclusiones de dicho trabajo se refiere a lo siguiente:

En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente, encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución.

Del análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones para el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral.

2.2 BASES TEÓRICAS

El clima ha de ser entendido “como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evolutiva, una aplicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema” (Rodríguez, 2002, pág. 145).

Dada esta afirmación de organización como un sistema autopoietico de decisiones, las organizaciones no constituirían los sistemas organizacionales, sino que más bien son parte de él, no constituyen los elementos del sistema organizacional sino parte de su ambiente: ambiente interno.

Al mismo tiempo, la definición del concepto de clima implica la revisión de un componente de variables, que, en su conjunto, entregan una visión global de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, donde varios autores han señalado, como Darío Rodríguez, que el clima organizacional sería una suerte de “personalidad”, en la medida que la característica personal de los individuos conforma la configuración de la organización. En este sentido, teniendo en consideración que el estudio de clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de las personas en la organización, su acercamiento a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

Las Dimensiones consideradas en el concepto de clima organizacional fueron:

i. Dimensiones de Liderazgo, con indicadores como Dirección, Estimulo al trabajo, Estimulo por la Excelencia, Solución de Conflictos.

ii. Dimensiones de Motivación, con indicadores como Realización personal, Responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo,

iii. Dimensiones de Reciprocidad, aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad

iv. Dimensiones de Participación, con indicadores como compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucrarse con el cambio

2.2.1 Dimensiones para el análisis del clima Laboral

El modelo de análisis de clima Laboral, propuesto por la OPS (organización Panamericana de la Salud), define 4 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en 4 variables cada una. A continuación se presentan los conceptos para cada una.

- **Liderazgo.-** Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

- **Dirección.-** Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- **Estímulo de la excelencia.-** Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.
- **Estímulo del trabajo en equipo.-** Busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- **Solución de conflictos.-** Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.
- **Motivación.-** Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
 - **Realización personal.-** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
 - **Reconocimiento de la aportación.-** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

- **Responsabilidad.-** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo.-** Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.
- **Reciprocidad.-** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.
 - **Aplicación del trabajo.-** Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
 - **Cuidado del patrimonio institucional.-** Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
 - **Retribución.-** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
 - **Equidad.-** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- **Participación.-** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

- o **Compromiso por la productividad.**- Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:
 - Parámetro de referencia de la productividad
 - Parámetro de referencia del rendimiento
 - Aceptación de metas comunes
 - Responsabilidad común
 - Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

- o **Compatibilidad de intereses.**- Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
 - Competencia para obtener recursos limitados
 - Distribución del poder
 - Tendencias a la autonomía

- o **Intercambio de información.**- La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

- o **Involucramiento en el cambio.**- Los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

CUADRO N°01: Definiciones y características de las dimensiones a abordar en el estudio

| DIMENSIONES | DEFINICIONES | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------|---|---|
| <p>Liderazgo</p> | <p>La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.</p> | <p>Todo grupo de personas que del máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores, que son:</p> <p>a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable. b) La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.</p> <p>c) La habilidad de inspirar.</p> <p>d) La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.</p> |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| <p>Motivación</p> | <p>Grado en que existe un nivel de motivación óptimo para trabajar en la organización</p> | <p>El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado con el grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.</p> <p>Cuando la motivación es escasa el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.</p> |
| <p>Reciprocidad</p> | <p>Es la Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.</p> | <p>En esta variable analiza los siguientes indicadores: Aplicación del trabajo, Cuidado de bienes de la institución, Retribución y Equidad.</p> <p>Que quiere decir esto que las organizaciones y los empleados mantienen una relación de</p> |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | | <p>reciprocidad en la que ambos buscan obtener un beneficio.</p> <p>Por un lado, el empleado desea cumplir sus objetivos personales a través de la organización y, por el otro, la organización depende de su fuerza laboral para alcanzar sus metas y lograr su rentabilidad.</p> |
| <p>Participación</p> | <p>Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.</p> | <p>La variable de participación analiza los siguientes indicadores: con indicadores como compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información, involucrarse con el cambio</p> <p>Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la que promueve el bienestar de los empleados.</p> |

Méndez Álvarez afirma:

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

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión.

2.2.2 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional implica una referencia de los miembros en relación a su estar en la organización. El sistema organizacional, como un sistema autopoietico de decisiones, establece la reflexión sobre la definición de clima. La experiencia organizacional que tienen los miembros es su capacidad para ser auto-observada, auto-describirse, autoevaluada y auto-reflexionarse por estos. Pero esto, sin embargo, no implica necesariamente que el clima sea una autorreflexión de la organización como un sistema autopoietico de decisiones. En consecuencia, aquellas organizaciones que ven afectado su decidir a causa del clima o cuando se toman decisiones que están destinadas a generar cambios, el clima se constituye una auto-reflexión de la organización.

A partir de Darío Rodríguez:

- El clima hace referencia con la situación en que se tiene lugar en el trabajo de la organización. Las variables que define el clima guardan relación con el clima laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios coyunturales. Esto tiene relación que se puede contar con una cierta estabilidad de clima en la organización, pero puede presentar algunos cambios graduales, que puede presentar perturbaciones de significancia en la toma de decisiones que logran afectar el devenir de la organización.
- El clima organizacional posee un fuerte impacto en los comportamientos de los miembros de una empresa. En consecuencia, un favorable clima tendrá una mejor disposición de los individuos que implica participar de forma activa y eficiente en el desempeño de sus tareas. En tanto, un mal clima, hará

extremadamente difícil la conducción y coordinación de las labores de la organización.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identidad de los miembros de la organización. Una organización con un buen clima implica una alta probabilidad de lograr una significativa identificación de sus miembros, en tanto un mal clima genera todo lo contrario.
- El clima organizacional se encuentra afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes. Es decir, una persona puede ver como el clima de su organización es óptimo, grato, donde, sin darse cuenta, contribuye con su propio comportamiento para que el clima sea agradable, en tanto, en caso contrario cuando los sujetos hacen amargas críticas al clima de su organización, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- El clima de una organización es afectado por variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, etc. Estas variables a su vez también pueden ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva de los miembros de una organización pueden ser indicadores de un mal clima laboral, en la medida que indican la insatisfacción de sus miembros, generando un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, es complejo en la medida que implica generar cambios en aquellas variables que configuran el clima laboral.

A partir de lo anterior, es importante señalar que el cambio de clima organizacional es muy viable, pero requiere de cambios en más de una variable para que este cambio sea duradero en el tiempo. En otras palabras, si bien es relativamente sencillo obtener

cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional, éste requiere de transformaciones políticas o decisiones efectivas, para que el nuevo clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

2.2.3 Teoría del comportamiento organizacional

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros.

En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor, afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Por ello, es importante tratar de entender, dentro de un hospital, el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

2.2.4 Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional

Del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los ánima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Considero que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de poder proponer alternativas de solución, a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

2.2.5 Teoría “Z”

Por otro lado, William Ouchi propone una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la autoestima de los empleados.

La teoría “Z” afirma que, para poder entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

Esto será de gran importancia para poder analizar la presente investigación, tomando en cuenta no solo aquello que ocurre dentro de la organización, sino también lo que sucede fuera de ella y que influye en el CO.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Autopoiético:** Los sistemas autopoiéticos no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación a su entorno, por el contrario, dado su carácter estructural de producir su propia organización e identidad, su relación y diferenciación con el entorno es su actividad principal.
- **Experimental:** Es un estudio epidemiológico, analítico, prospectivo, caracterizado por la manipulación artificial del factor de estudio por el investigador y por la aleatorización o randomización de los casos o sujetos en dos grupos llamados control y experimental.

CAPÍTULO III

DISEÑO/DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA/MODELO

3.1 ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA A USAR PARA EL ESTUDIO

Para poder realizar el diagnóstico del clima labora en La Agencia del Banco de la Nación de Villa el salvador se usara el modelo de análisis de clima laboral propuesto por la organización panamericana de la salud (OPS), la cual define 4 dimensiones de evaluación que a su vez se dividen 4 variables cada una.

- Dimensiones:
 - Liderazgo
 - Reciprocidad
 - Motivación
 - Participación

3.2 PROCESAMIENTO DE DATOS RECOLECTADOS E INTERPRETACIÓN DE CUADROS

| Cuadro N° 01 | DIMENSIÓN: | Liderazgo | INDICADOR: | Dirección |
|--------------|---|-----------|------------|-----------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 1 | El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. | 9 | 3 | |
| 2 | Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. | 9 | 3 | |
| 3 | No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. | 11 | 1 | |
| 4 | El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. | 10 | 2 | |
| 5 | Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. | 10 | 2 | |
| PROMEDIO | | POS | NEG | |
| | | 9.80 | 2.20 | |
| | | 82% | 18% | |



Descripción N° 001: DIRECCIÓN

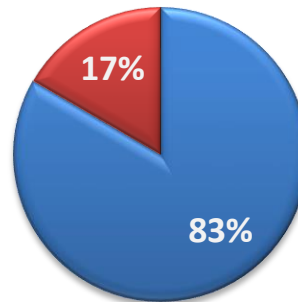
En la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador se ha encontrado que los colaboradores aprecian de forma positiva en un 82% la dirección de liderazgo llevada a cabo por los jefes inmediatos y la determinación de roles que debe desempeñar cada uno dentro de la organización y en su puesto de trabajo.

Sin embargo hay un 18% que señala que existen ciertas deficiencias como el no saber quién debe resolver ciertas situaciones o contingencias que se dan como parte de las labores realizadas en el día a día.

| Cuadro N° 02 | DIMENSIÓN: | Liderazgo | INDICADOR: | Estímulo al Trabajo |
|--------------|---|-----------|------------|---------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 6 | Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. | 12 | 0 | |
| 7 | Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. | 10 | 2 | |
| 8 | Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda. | 10 | 2 | |
| 9 | A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen. | 11 | 1 | |
| 10 | Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. | 7 | 5 | |
| PROMEDIO | | POS | NEG | |
| | | 10.00 | 2.00 | |
| | | 83% | 17% | |

CUADRO N° 002 : ESTIMULO AL TRABAJO

■ POS ■ NEG



Descripción N° 002: ESTIMULO AL TRABAJO

Referente a el estímulo al trabajo que existe en la agencia del Banco de la Nación de Villa de salvador este se aprecia de una forma positiva en un 83%, podemos percibir claramente que existe la promoción de las capacidades de los colaboradores para la mejora de resultados en el trabajo así como también existe un compromiso entre los colaboradores en la resolución de problemas que se pudieras suscitar.

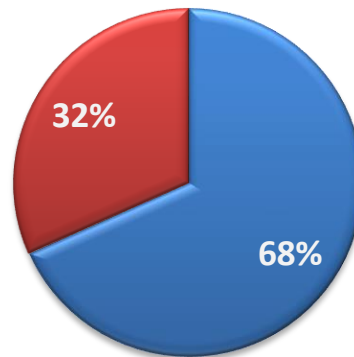
Sin embargo apreciamos de forma negativa que un 17% de las respuestas muestran cierta disconformidad, en su gran mayoría muestran esta disconformidad al percibir que los frutos del trabajo no se dan por esfuerzo de la totalidad de los trabajadores.

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Cuadro N° 03 | DIMENSIÓN: | Motivación | INDICADOR: | Realización Personal |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|

| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------|---|-----------------|-----------------|
| 11 | La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio. | 9 | 3 |
| 12 | En este trabajo me siento realizado profesionalmente. | 7 | 5 |
| 13 | Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización. | 7 | 5 |
| 14 | Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco. | 8 | 4 |
| 15 | Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. | 10 | 2 |
| PROMEDIO | | POS | NEG |
| | | 8.20 | 3.80 |
| | | 68% | 32% |

CUADRO N° 003 :
REALIZACIÓN PERSONAL

■ POS ■ NEG



Descripción N° 003: REALIZACIÓN PERSONAL

Al revisar la información podemos encontrar que en el Banco de la Nación de villa el Salvador la Motivación por “Realización Personal” se aprecia de una manera positiva con un 68% siendo uno de los puntos más importantes el raciocinio que se requiere para realizar sus funciones, como el orgullo que tienen los trabajadores de trabajar para el banco de la nación; sin embargo se aprecia que del indicador “Realización Personal”, casi la mitad de entrevistados no se sienten realizados profesionalmente siendo esta una realidad preocupante al poder generar esto frustración en el colaborador.

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Cuadro N° 04 | DIMENSIÓN: | Motivación | INDICADOR: | Responsabilidad |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|

| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------|--|-----------------|-----------------|
| 16 | En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. | 5 | 7 |
| 17 | En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. | 7 | 5 |
| 18 | Realmente nos preocupa el prestigio de la organización. | 12 | 0 |
| 19 | Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. | 7 | 5 |
| 20 | Cada uno es considerado como conecedor de su trabajo y se le trata como tal. | 11 | 1 |
| PROMEDIO | | POS | NEG |
| | | 8.40 | 3.60 |
| | | 70% | 30% |



Descripción N° 004 : RESPONSABILIDAD

En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que un 70% de colaboradores aprecia de forma positiva la responsabilidad en el cumplimiento de deberes en la agencia, resaltando entre las preguntas que la totalidad de los colaboradores se preocupa por el prestigio de la organización, así también existe la confianza brindada a cada colaborador por ser conocedor de su labor desempeñada.

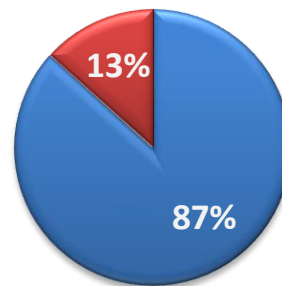
También existe una apreciación negativa de responsabilidad del 30% donde casi la mitad de entrevistados se siente en la obligación de comunicar a los superiores la decisión que tomó en algún aspecto de su trabajo.

| | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Cuadro N° 05 | DIMENSIÓN: | Motivación | INDICADOR: | Adecuación de las condiciones de trabajo. |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|

| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------|---|-----------------|-----------------|
| 21 | El ambiente que se respira en esta organización es tenso. | 10 | 2 |
| 22 | Las condiciones de trabajo son buenas. | 11 | 1 |
| 23 | En general el trabajo se hace superficial o mediocremente | 12 | 0 |
| 24 | La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento. | 9 | 3 |
| 25 | Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. | 10 | 2 |
| PROMEDIO | | POS | NEG |
| | | 10.40 | 1.60 |
| | | 87% | 13% |

**CUADRO N° 005 : ADECUACIÓN
DE LAS CONDICIONES DE
TRABAJO.**

■ POS ■ NEG



Descripción N° 005: ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que el nivel de Adecuación de las condiciones de trabajo se aprecian de forma positiva en un 87% en el cual la gran mayoría nota un ambiente físico muy de adecuado para la realización de sus funciones así como los implementos necesarios para laborar.

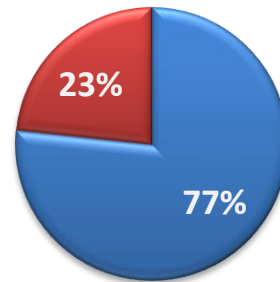
Por otro lado el 13% presenta cierta disconformidad en algunos aspectos sobre las condiciones de trabajo en la agencia.

| | | | | |
|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|
| Cuadro N° 06 | DIMENSIÓN: | Reciprocidad | INDICADOR: | Aplicación al Trabajo |
|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|------------------------------|

| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------|--|-----------------|-----------------|
| 26 | La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. | 9 | 3 |
| 27 | Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. | 9 | 3 |
| 28 | Casi todos hacen su trabajo como le parece. | 9 | 3 |
| 29 | Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. | 10 | 2 |
| 30 | A los empleados les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. | 9 | 3 |
| PROMEDIO | | POS | NEG |
| | | 9.20 | 2.80 |
| | | 77% | 23% |

CUADRO N° 006 :
APLICACIÓN AL TRABAJO

■ POS ■ NEG



Descripción N° 006: APLICACIÓN AL TRABAJO

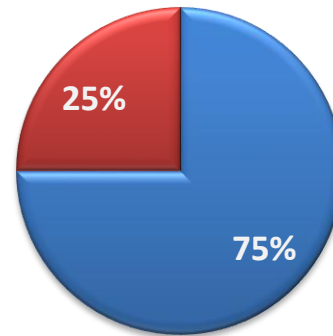
Los resultados del Indicador de Aplicación al Trabajo muestran un nivel positivo de 77% donde existe la automotivación por el trabajo y por su realización del mismo así como la responsabilidad de controlar sus propias labores.

Cabe señalar que un 23% de las respuestas aprecia ciertas falencias en la aplicación al trabajo así como la falta de motivación y no cumplimiento de las labores que les corresponde a cada uno realizar dentro de la organización.

| Cuadro N° 07 | DIMENSIÓN: | Reciprocidad | INDICADOR: | Cuidado del Patrimonio Institucional |
|--------------|---|--------------|------------|--------------------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 31 | Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización. | 9 | 3 | |
| 32 | Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo. | 9 | 3 | |
| 33 | La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. | 6 | 6 | |
| 34 | Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. | 11 | 1 | |
| 35 | En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización. | 10 | 2 | |
| PROMEDIO | | POS | NEG | |
| | | 9.00 | 3.00 | |
| | | 75% | 25% | |

CUADRO N° 007 : CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

■ POS ■ NEG



Descripción N° 007: CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL

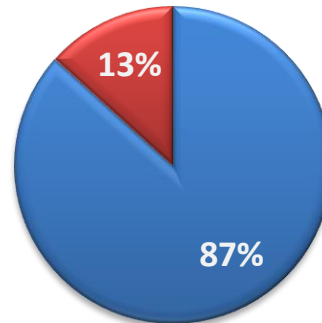
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que 75% de las respuestas nota de forma positiva el cuidado del patrimonio institucional así como el cuidado del mismo, el orden y la lealtad a la organización al defenderla y no hablar mal de ella.

También hay un 25 de negatividad con respecto al cuidado del patrimonio institucional donde el punto más preocupante es el cual los colaboradores manifiestan su disconformidad al no ser reconocidos por la eficacia que puedan mostrar en el trabajo.

| Cuadro N° 08 | DIMENSIÓN: | Reciprocidad | INDICADOR: | Retribución |
|--------------|--|--------------|------------|-------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 36 | Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación. | 11 | 1 | |
| 37 | Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. | 11 | 1 | |
| 38 | Aquí únicamente están pendientes de los errores. | 10 | 2 | |
| 39 | Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. | 10 | 2 | |
| 40 | Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización. | 10 | 2 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 10.40 | 1.60 | |
| | | 87% | 13% | |

CUADRO N° 008 :
RETRIBUCIÓN

■ POS ■ NEG



Descripción N° 008: RETRIBUCIÓN

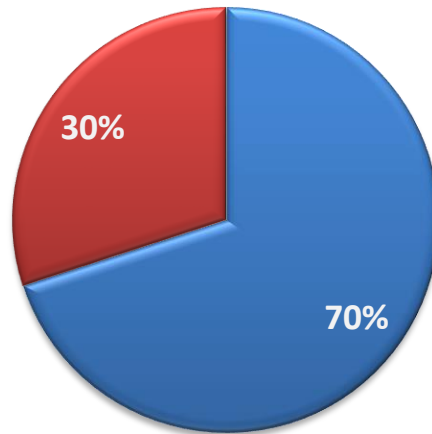
Al revisar la información podemos apreciar que el 87% de entrevistada nota de forma positiva la retribución de la organización con sus colaboradores, existe una retribución en el aspecto profesional entre trabajadores y organización al dar opciones de mejoras profesionales según el desempeño individual de cada uno de ellos.

El 13% de las respuestas negativas del cuestionario resaltan las preguntas más resaltantes el hecho que los demás están pendientes de los errores que se cometen.

| Cuadro N° 09 | DIMENSIÓN: | Reciprocidad | INDICADOR: | Equidad |
|--------------|--|--------------|-------------|---------|
| | | | | |
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 41 | Aquí las promociones carecen de objetividad. | 7 | 5 | |
| 42 | Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. | 7 | 5 | |
| 43 | Aquí cada departamento trabaja por su lado. | 9 | 3 | |
| 44 | En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. | 10 | 2 | |
| 45 | El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. | 9 | 3 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 8.40 | 3.60 | |
| | | 70% | 30% | |

CUADRO N° 009 : EQUIDAD

■ POS ■ NEG



Descripción N° 009: EQUIDAD

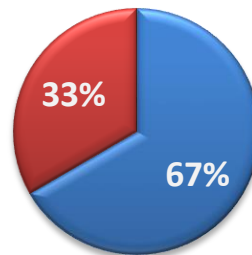
Podemos apreciar que en la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador un 70% percibe de forma positiva la equidad dentro de la organización y son conscientes de que cada cargo conlleva nuevos retos y dificultades. Según la información existe una relación permanente entre las diferentes áreas de la empresa, y se evalúa a su vez cada área de la organización.

Por otro lado el 30% nota de forma negativa la equidad dentro de la organización al opinar que las promociones en la organización carecen de objetividad y notar que las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.

| Cuadro N° 10 | DIMENSIÓN: | Participación | INDICADOR: | Compromiso con la Productividad |
|--------------|--|---------------|------------|---------------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 46 | Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. | 8 | 4 | |
| 47 | Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución. | 7 | 5 | |
| 48 | Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos. | 7 | 5 | |
| 49 | El espíritu de equipo de esta organización es excelente. | 9 | 3 | |
| 50 | Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. | 9 | 3 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 8.00 | 4.00 | |
| | | 67% | 33% | |

CUADRO N° 010 :
COMPROMISO CON LA
PRODUCTIVIDAD

■ POS ■ NEG



Descripción N° 0010: COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD

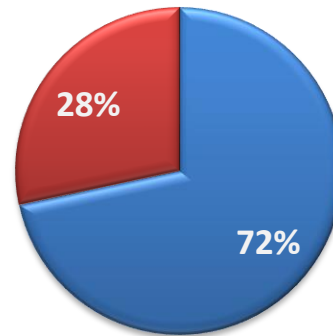
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que un 67 % de la organización nota de forma positiva el compromiso en los colaboradores con la productividad de la organización, esta aceptación favorable se da sobre todo por la percepción de la solución de problemas internos de forma favorable, así como el compañerismo y espíritu de equipo, como la colaboración entre diferentes niveles jerárquicos.

El otro 33% de respuestas que perciben este compromiso con la productividad de forma negativa se basa mayormente en la centralización del poder en la organización así como la falta de compromiso entre diferentes áreas cuando se presenta algún reto.

| Cuadro N° 11 | DIMENSIÓN: | Participación | INDICADOR: | Compatibilidad de intereses |
|--------------|--|---------------|------------|-----------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 51 | Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. | 10 | 2 | |
| 52 | Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. | 8 | 4 | |
| 53 | Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. | 6 | 6 | |
| 54 | Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización. | 8 | 4 | |
| 55 | Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente. | 11 | 1 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 8.60 | 3.40 | |
| | | 72% | 28% | |

CUADRO N° 011 :
COMPATIBILIDAD DE INTERESES

■ POS ■ NEG



Descripción N° 011: COMPATIBILIDAD DE INTERESES

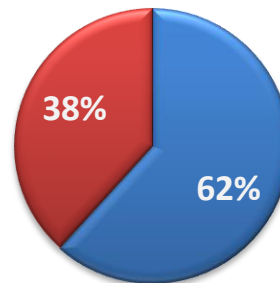
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador los colaboradores observan de manera positiva la Compatibilidad de Intereses en un 72% resaltando en las preguntas de esa dimensión, la alineación de objetivos de los departamentos con los objetivos de la organización y la armonía que hay entre los diferentes departamentos.

Por otra parte hay un 28% de las respuestas negativas sobre compatibilidad de intereses, teniendo como una de sus preguntas más críticas los errores en la comunicación e información poco exacta que llega a cada trabajador.

| Cuadro N° 12 | DIMENSIÓN: | Participación | INDICADOR: | Intercambio de Información |
|--------------|--|---------------|------------|----------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 56 | La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. | 8 | 4 | |
| 57 | Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse. | 8 | 4 | |
| 58 | Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. | 10 | 2 | |
| 59 | Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente. | 5 | 7 | |
| 60 | Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. | 6 | 6 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 7.40 | 4.60 | |
| | | 62% | 38% | |

CUADRO N° 012 : INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

■ POS ■ NEG



Descripción N° 012: INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

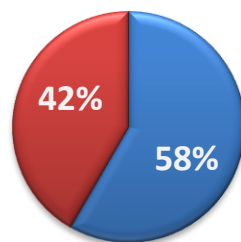
Recopilada la información en el Banco de la Nación los trabajadores notan de manera positiva en un 62% la variable de Intercambio de información, teniendo como puntos fuertes el desarrollo del ingenio y creatividad de cada uno de ellos, por otro lado un punto que se debe tomar en cuenta es la demora en la que información se transmite entre las diversas áreas.

Por otro lado los colaboradores notan de forma negativa el intercambio de información dentro de la organización en 38% teniendo como uno de los puntos más negativos la poca voluntad de los integrantes de la organización por compartir la información que poseen con los demás miembros.

| Cuadro N° 13 | DIMENSIÓN: | Participación | INDICADOR: | Involucrarse con el cambio |
|--------------|---|---------------|------------|----------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 61 | La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos. | 8 | 4 | |
| 62 | Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. | 8 | 4 | |
| 63 | Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. | 7 | 5 | |
| 64 | En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. | 7 | 5 | |
| 65 | Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización. | 5 | 7 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 7.00 | 5.00 | |
| | | 58% | 42% | |

CUADRO N° 013 :
INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO

■ POS ■ NEG



Descripción N° 013: INVOLUCRARSE CON EL CAMBIO

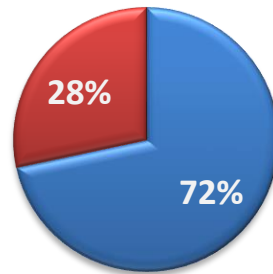
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador los colaboradores observan de manera positiva la variable Involucrarse con el Cambio en un 58%, siendo uno de las preguntas con mayor aceptación es la apertura de los colaboradores a la adopción de las nuevas tecnologías, así también el respaldo de las iniciativas de los diferentes grupos de trabajo.

La parte negativa de las respuestas es de un 42% siendo las preguntas con respuestas más negativas la de “los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización” así también sobre la existencia de los grupos en la organización que se oponen al cambio.

| Cuadro N° 14 | DIMENSIÓN: | Liderazgo | INDICADOR: | Estímulo por la Excelencia |
|--------------|--|-----------|------------|----------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 66 | Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. | 12 | 0 | |
| 67 | Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda. | 8 | 4 | |
| 68 | Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. | 7 | 5 | |
| 69 | Los programas de capacitación son para pocos. | 7 | 5 | |
| 70 | A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. | 9 | 3 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 8.60 | 3.40 | |
| | | 72% | 28% | |

**CUADRO N° 014 : ESTÍMULO
POR LA EXCELENCIA.**

■ POS ■ NEG



Descripción N° 014: ESTIMULO POR LA EXCELENCIA

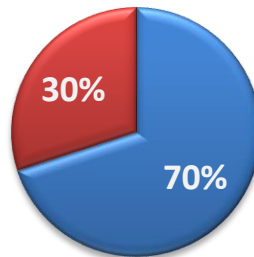
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que un 72% de los trabajadores observa de manera positiva el Estímulo por la Excelencia, siendo el punto más importante la información actualizada a los trabajadores de sus labores y técnicas del mismo.

El otro 28% que opina de forma negativa sobre el Estímulo por la excelencia resalta la pregunta donde hace mención que los programas de capacitación son para algunos pocos en la organización.

| Cuadro N° 15 | DIMENSIÓN: | Liderazgo | INDICADOR: | Solución de Conflictos |
|--------------|---|-----------|------------|------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 71 | Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva. | 8 | 4 | |
| 72 | A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír. | 10 | 2 | |
| 73 | Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. | 9 | 3 | |
| 74 | Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. | 8 | 4 | |
| 75 | Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras. | 7 | 5 | |
| | PROMEDIO | POS | NEG | |
| | | 8.40 | 3.60 | |
| | | 70% | 30% | |

CUADRO N° 015 : SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

■ POS ■ NEG



Descripción N° 015: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

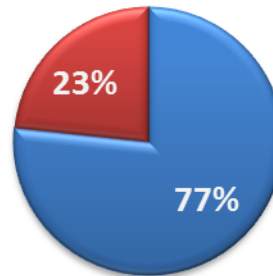
En la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador encontramos que un 70% opina de forma negativa acerca de la variable “solución de conflictos”, siendo la libre expresión a sus superiores un punto a favor para la solución de conflictos.

El 30% de las respuestas negativas indica que no siempre existe una postura sincera para la solución de conflictos.

| Cuadro N° 16 | DIMENSIÓN: | Motivación | INDICADOR: | Reconocimiento de la Aportación |
|--------------|--|------------|------------|---------------------------------|
| N° | Pregunta | POSITIVO | NEGATIVO | |
| 76 | En esta institución se estimula al que trabaja bien. | 8 | 4 | |
| 77 | En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores. | 9 | 3 | |
| 78 | Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad. | 8 | 4 | |
| 79 | La dedicación de este grupo merece reconocimiento. | 12 | 0 | |
| 80 | Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo. | 9 | 3 | |
| PROMEDIO | | POS | NEG | |
| | | 9.20 | 2.80 | |
| | | 77% | 23% | |

CUADRO N° 016 : RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN.

■ POS ■ NEG



Descripción N° 016 : RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN

Según los resultados del Indicador Reconocimiento de la Aportación encontramos que en la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador un 77% opino de manera positiva acerca a las preguntas resaltando que la dedicación que le pone cada trabajador de la organización merece reconocimiento y también confirman el reconocimiento que da le organización al buen desempeño de sus colaboradores.

3.3 REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Todos los integrantes de la empresa que esta incluidos en la muestra, coinciden en la necesidad de efectuar cambios en ciertos puntos dentro de la empresa, en lo que respecta a la comunicación interna, capacitación al personal y métodos de calificación objetivos al personal que labora en la Oficina del Banco de la Nación de Villa el Salvador.

Los clientes internos de la empresa conocen la problemática que existe en la organización, por lo que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación ya que ellos están conscientes que la atención del cliente guarda relación directa e indirecta con la actitud de los trabajadores, tanto personal operativo como los jefes de los mismos.

Los trabajadores de la empresa se sienten disconforme con las políticas establecidas, ya que en ellas no encuentran apoyo para su desarrollo personal y profesional.

De acuerdo con lo analizado la mayoría de los trabajadores coinciden en recibir el apoyo de sus jefes inmediatos, sin embargo perciben que sus grados de experiencia, sus iniciativas y propuestas no son consideradas necesariamente en las tomas de decisiones, así también notan las calificaciones de desempeño en la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador se dan de una manera subjetiva, conllevando a un bajo grado de involucramiento en las labores diarias limitándose así a realizar solo los trabajos que se les encomiendan.

También se percibe que existe una buena predisposición por parte de los trabajadores por mejorar las diferentes áreas en las que laboran y mejorar la imagen de la institución para los clientes externos.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se concluye en lo siguiente:

General

El clima organizacional general en la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador es bueno, sin llegar al nivel de excelencia.

Específicos:

1. En lo referente a **liderazgo** se concluye lo siguiente:
 - 1.1 Que existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada.
 - 1.2 Que hay claridad en la distribución de las funciones, conocimiento en las metas de las áreas de trabajo, además de que si existe un conocimiento del porqué de los trabajos que se realizan.
 - 1.3 Que existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo; esfuerzo por cumplir las obligaciones; preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo.
 - 1.4 Existe intención de cumplir con los objetivos del departamento.

2. De la **reciprocidad** se concluye lo siguiente:
 - 2.1 El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional de ellos.
 - 2.2 El personal considera que no hay retribución objetiva por parte de sus jefes inmediatos a sus actividades laborales.
 - 2.3 No existe distribución equitativa de las oportunidades de capacitación.
 - 2.4 El personal considera que responden con trabajo responsable para el logro de los objetivos de la institución.

2.5 Que existe compromiso por parte de los trabajadores por cuidar y mejorar el prestigio de la organización.

3. De la **motivación**, se concluye lo siguiente:

3.1 Prevalece una sensación orgullo de pertenencia

3.2 Existe libertad de acción para la realización de su trabajo

3.3 El personal se siente realizado profesionalmente en su gran mayoría.

3.4 No existe una manera de calificación objetiva por parte de los jefes inmediatos.

3.5 Existe un reconocimiento por el buen desempeño del personal.

3.6 Las autoridades no favorecen la iniciativa de los trabajadores

3.7 Las condiciones de trabajo son buenas y el ambiente físico en el que se llevan a cabo las labores diarias son óptimas.

4. De la **participación**, se concluye lo siguiente:

4.1 Ni existe participación entre los diferentes departamentos para el logro de los objetivos, ni un buen espíritu de equipo.

4.2 No existe flujo de información ya que esta se encuentra concentrada en pocos grupos, limitando el desarrollo de las metas comunes.

4.3 No existe una postura o actitud que comprometa al cambio por parte del personal operativo, ni del superior.

RECOMENDACIONES:

General:

Optimizar la gestión del Clima Organización en la Agencia del Banco de la nación de Villa El Salvador.

Específicas:

1. Programar, presupuestar, implementar, ejecutar, controlar y evaluar, del acceso del Personal Directivo en PADES Gerenciales.
2. Programar, presupuestar, implementar, ejecutar, controlar y evaluar la realización de cursos de Liderazgo, Comunicación, motivación y participación, en la gestión y toma de decisiones. para lograr mejoras personales y profesionales, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
3. Implementar de programas de evaluación del desempeño y las acciones de personal que de ella derivan (Promoción, ascenso, capacitación, transferencia remedial). Entre otros.
4. Realizar mediciones periódicas de clima organizacional, con la finalidad de lograr un ambiente sano, de colaboración, compromiso y mística institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000), *Clima y cultura de los equipos de trabajo*.
2. Alvarez, G. *El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de psicología ocupacional. Vol. 11, No 1 y 2.
3. Brunet, L. (2004), *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
4. Carrillo, D. y Fuentes, Y. (2003). *Evaluación de la Calidad en el servicio con base en percepciones del cliente externo*, recuperado el 25 de marzo del 2015, http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/carrillo_g_d/portada.html
5. Chiavenato, I. (2006). *Teoría general de la administración*. 7ma edición. México: Mc Graw Hill.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill.
7. Gibson, J., Ivancevich, J. y Dunanelly, J. (1993), *Organizaciones*. México. McGraw-Hill

8. Méndez, C. (2006), *Clima organizacional en Colombia* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario, Colombia.

9. Peláez, C.(2010). *Relación entre clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

10. Porter, M. (2009). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. México. Santillana.

11. Silva, M. (1996), *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.

12. Rodríguez, D. *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile quinta edición ampliada, abril 2002. Santiago de Chile. Página 28.

ANEXOS

ENCUESTA CLIMA LABORAL E: _____

| PREGUNTAS | VERDADERO | FALSO |
|--|-----------|-------|
| 1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. | | |
| 2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo. | | |
| 3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. | | |
| 4. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. | | |
| 5. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. | | |
| 6. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. | | |
| 7. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades. | | |
| 8. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda. | | |
| 9. A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen. | | |
| 10. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos. | | |
| 11. La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio. | | |
| 12. En este trabajo me siento realizado profesionalmente. | | |
| 13. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización. | | |
| 14. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco. | | |
| 15. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. | | |
| 16. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. | | |
| 17. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. | | |

ANEXO 1

| | VERDADERO | FALSO |
|--|-----------|-------|
| 18. Realmente nos preocupa el prestigio de la organización. | | |
| 19. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica. | | |
| 20. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. | | |
| 21. El ambiente que se respira en esta organización es tenso. | | |
| 22. Las condiciones de trabajo son buenas. | | |
| 23. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente | | |
| 24. La mayoría significativa de los trabajadores de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento. | | |
| 25. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios. | | |
| 26. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones. | | |
| 27. Aquí uno se siente auto motivado con el trabajo. | | |
| 28. Casi todos hacen su trabajo como le parece. | | |
| 29. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo. | | |
| 30. A los empleados le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. | | |
| 31. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la organización. | | |
| 32. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo. | | |
| 33. La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. | | |
| 34. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento. | | |
| 35. En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización. | | |

ANEXO 1

| | VERDADERO | FALSO |
|--|-----------|-------|
| 36. Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación. | | |
| 37. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo. | | |
| 38. Aquí únicamente están pendientes de los errores. | | |
| 39. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. | | |
| 40. Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización. | | |
| 41. Aquí las promociones carecen de objetividad. | | |
| 42. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. | | |
| 43. Aquí cada departamento trabaja por su lado. | | |
| 44. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. | | |
| 45. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. | | |
| 46. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización. | | |
| 47. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución. | | |
| 48. Aquí el poder está concentrado en pocos departamentos. | | |
| 49. El espíritu de equipo de esta organización es excelente. | | |
| 50. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. | | |
| 51. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización. | | |
| 52. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. | | |
| 53. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. | | |
| | | |

ANEXO 1

| | VERDADERO | FALSO |
|--|-----------|-------|
| 54. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos fácilmente con otros grupos de la organización. | | |
| 55. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente. | | |
| 56. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente. | | |
| 57. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse. | | |
| 58. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. | | |
| 59. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente. | | |
| 60. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. | | |
| 61. La adopción de nuevas tecnologías se mira con celos. | | |
| 62. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. | | |
| 63. Los programas de desarrollo de esta organización preparan al trabajador para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. | | |
| 64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios. | | |
| 65. Los niveles superiores no propician cambios positivos en la organización. | | |
| 66. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. | | |
| 67. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda. | | |
| 68. Casi nadie ahora esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. | | |
| 69. Los programas de capacitación son para pocos. | | |
| 70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo. | | |
| | | |

ANEXO 1

| | VERDADERO | FALSO |
|---|-----------|-------|
| 71. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva. | | |
| 72. A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír. | | |
| 73. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. | | |
| 74. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. | | |
| 75. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceros. | | |
| 76. En esta institución se estimula al que trabaja bien. | | |
| 77. En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores. | | |
| 78. Aquí se traslada o expulsa al trabajador con facilidad. | | |
| 79. La dedicación de este grupo merece reconocimiento. | | |
| 80. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño de trabajo. | | |

ENTIDAD: BANCO DE LA NACIÓN

NOMBRES:

CARGO:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LA AGENCIA DEL BANCO DE LA NACIÓN DE VILLA EL SALVADOR.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | VARIABLE | DIMENSIONES | METODOLOGIA |
|---|--|--|---|---|
| <p>Problema general</p> <p>¿Cuál es el clima laboral que impera en la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1 Cuál es la situación del ambiente físico de la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador</p> <p>2 Qué rol cumplen los aspectos sociales en el fortalecimiento del clima laboral de la agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador.</p> | <p>Objetivo General</p> <p>Describir el clima laboral que impera en la Agencia del Banco de la Nación de Villa el Salvador.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el acondicionamiento físico favorable al clima laboral del trabajador • Describir el ambiente social en el que se desenvuelven los trabajadores del Banco de la Nación de Villa el Salvador. | <p>Variable 1:</p> <p>Clima laboral</p> | <p>1. Liderazgo</p> <p>2. Motivación</p> <p>3. Reciprocidad</p> <p>4. Participación</p> | <p>Tipo de Investigación:</p> <p>Se Usa el tipo de investigación aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño M -> O</p> <p>Muestra = M</p> <p>Observación = O</p> <p>Muestra = Se trabajó con el total de la población.</p> |

ANEXO 2

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>3 Qué rol cumplen las relaciones personales como parte del clima laboral de la agencia del Banco de la Nación de villa el Salvador.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Describir las relaciones personales en que se desenvuelve el clima laboral de los trabajadores de la agencia del banco de la nación de villa el salvador. | | | |
|--|---|--|--|--|