

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA
CURSO DE ACTUALIZACIÓN – PETAENG



INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA REGIÓN SUR DEL BANCO
MERCANTIL SANTA CRUZ S.A.

POSTULANTE: Thelma Paola Arias Luna

La Paz – Bolivia

2019

Dedicatoria

A Dios todopoderoso por todas sus bendiciones

A mi familia por haberme apoyado en este proceso

A mis jefes por haberme permitido realizar la investigación en el campo

Agradecimiento

A Dios por su presencia omnipotente

A mis padres y hermano por su apoyo en cada momento y sus oraciones

A todos los que me apoyaron con sus palabras de aliento y sus deseos por este logro.

INDICE

1. Planteamiento del problema	2
1.1. Problema general	2
1.2. Problemas específicos	2
2. Objetivos de la investigación	3
2.1. Objetivo general	3
2.2. Objetivos específicos	3
3. Justificación	3
4. Marco teórico Conceptual	4
4.1. Marco Teórico	4
4.2. La naturaleza y orígenes del clima organizacional	5
4.3. Factores de influencia en el clima organizacional	5
4.4. Características de los cuatro climas básicos de la organización	8
a. Climas de impacto favorable	9
b. Clima estancado	10
c. Clima de sumisión	11
d. Clima autoritario	11
e. Clima ambiguo	11
f. Clima de equidad	11
g. Clima humanitario	12
h. Clima productivo	12
i. Clima de desafío	12
4.5. Las dimensiones del clima organizacional	14
4.6. Teoría del clima organizacional de Likert	16
4.7. La satisfacción en el trabajo	18
4.8. Satisfacción y rendimiento	22
4.9. Efectos del nivel de satisfacción	24
4.10. Ausentismo:	24
A. Rotación:	24
B. Salud de la persona:	25

C. Abandono:	25
D. Expresión:	25
E. Lealtad:	25
F. Negligencia:	26
G. La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación.	26
5. Marco conceptual	26
5.1. Comportamiento organizacional	26
5.2. Clima organizacional	26
5.3. Satisfacción laboral	27
6. Marco Metodológico	28
6.1. Aspectos de la satisfacción en el trabajo	28
6.1.1. Antigüedad en la empresa	28
6.2. Permanencia en su agencia / oficina	29
6.3. Formación continua	30
6.4. Accesibilidad del jefe inmediato	33
6.5. Liderazgo del jefe inmediato	34
6.6. Reconocimiento al aporte de mejoras	35
6.7. Comunicación con el jefe inmediato	36
6.8. Relación profesional con el jefe inmediato	37
6.9. Respuesta del jefe inmediato ante una cuestión profesional	38
6.10. Actitud del jefe inmediato	39
6.11. Motivación en el trabajo	40
6.12. Satisfacción en el trabajo	41
6.13. Aspectos del clima laboral	43
6.13.1. Sobre al trabajo	43
6.13.2. Sobre las condiciones de trabajo	44
6.13.3. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo	46
Sobre el liderazgo.....	47
6.13.4. Sobre la organización	50
6.13.5. En General	51
6.13.6. Marco practico o Propuesta	53

7. CONCLUSIONES	59
8. RECOMENDACIONES	60
9. BIBLIOGRAFÍA	61
10. ANEXOS	

Introducción

La presente investigación comprende un estudio del grado de influencia del clima laboral sobre la satisfacción en el trabajo en los trabajadores de la Agencia de San Miguel del Banco Mercantil Santa Cruz S.A. recurriendo para ello a instrumentos validados por la práctica investigativa como es el caso del Cuestionario de Clima Organizacional, este último para evaluar la satisfacción en el trabajo, ambos instrumentos se han aplicado a 10 colaboradores, trabajo que se realizó durante los meses de diciembre y enero del año 2018. Se ha utilizado el método analítico – descriptivo para la formulación de la investigación y el modelo correlacionar para la evaluación de sus resultados. La naturaleza del estudio precisó la necesidad de comprender el problema en sus aspectos generales (método descriptivo) y sus principales aspectos y la situación de los mismos (método analítico) y finalmente el efecto de sus relaciones (correlaciones) y las condiciones de causa y efecto entre ambas variables.

Se trata de un estudio transeccional, pues solo abarca el período diciembre- febrero 2018. Los resultados de la investigación han mostrado un clima laboral aceptable en la empresa en estudio, asimismo una satisfacción en el trabajo también aceptable pero en menor proporción que el clima laboral, existiendo la posibilidad de mejora al respecto. La propuesta ha sido comprobada mediante una matriz de correlación entre los principales indicadores de ambas variables. El informe incluye un capítulo formulando políticas de mejora en el clima laboral y la satisfacción en el trabajo a considerar, todo como resultado de la investigación realizada.

1. Planteamiento del problema

Durante los últimos 2 años, el crecimiento del Banco Mercantil Santa Cruz S.A. a nivel de volumen de operaciones y actividades, ha llevado a la organización a incrementar su fuerza laboral, así como nuevas actividades y nuevas oficinas, dentro de este proceso se han promovido colaboradores, se ha reclutado incrementado el número de personal y se han redefinido constantemente los niveles de autoridad. Este conjunto de cambios ha logrado influir sobre el clima organizacional de manera que los niveles de satisfacción laboral se han visto afectados a través de un incremento del número de quejas, renunciaciones, solicitudes de cambio, licencias y otros aspectos. Dentro de las actividades de gestión de recursos humanos el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. Tiene implementados sistemas de evaluación del Clima Organizacional así como estudios e informes de satisfacción laboral dentro de su organización, los mismos que han hecho notar que ambas variables se han visto afectadas porque se vio deficiencia en la agencia de San Miguel cuando hay cambios de personal de manera definitiva.

Dentro de las respuestas que busca la Gerencia de Recursos Humanos a través de sus sistemas de evaluación y medición se han propuesto un grupo de actividades tendientes a mejorar el clima organizacional, pero no se ha considerado la satisfacción laboral de los trabajadores, es en ese sentido que deseamos investigar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la agencia San Miguel.

1.1.Problema general

¿Cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Banco Mercantil Santa Cruz Agencia San Miguel?

1.2.Problemas específicos

¿Cuál es la situación del clima organizacional actual en el Banco Mercantil Santa Cruz Agencia San Miguel? ¿Cuáles son los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores del Banco Mercantil Santa Cruz S.A. Agencia San Miguel?

2. Objetivos de la investigación

2.1.Objetivo general

Determinar cómo influye el clima organizacional en la satisfacción laboral dentro de los trabajadores del Banco Mercantil Santa Cruz Agencia San Miguel.

2.2.Objetivos específicos

- Identificar la situación del clima organizacional actual en el Banco Mercantil Santa Cruz Agencia San Miguel
- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores Banco Mercantil Santa Cruz Agencia San Miguel

3. Justificación

Desde la perspectiva organizacional, el elemento humano es de suma importancia en el desarrollo empresarial en el BMSC, la alta dirección ha manifestado la voluntad de convertir al BMSC en el mejor lugar para trabajar en Bolivia. Como parte de este proceso, nuestra investigación busca contribuir el logro de dicho objetivo a través de la explicación de la relación entre el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral. Dentro del sistema financiero local, el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. Agencia San Miguel, su fuerza laboral constituye la más grande dentro de las organizaciones bancarias de Bolivia, está constituida por trabajadores entre gerentes, funcionarios, asesores, cajeros, por tanto la relevancia social de este grupo humano requiere la atención de sus principales aspectos como el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados económicos de la organización dependen de un sin número de factores a veces algunos no considerados, si bien es cierto de que los volúmenes de ventas, el nivel de colocaciones, depósitos los costos internos, entre otros, influyen sobre la rentabilidad es también cierto de que el clima organizacional y la satisfacción laboral de la fuerza laboral tiene influencia sobre los resultados económicos de la empresa, por eso consideramos que esta investigación va a colaborar en este objetivo.

4. Marco teórico Conceptual

4.1.Marco Teórico

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavennato, 2006).Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización. El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, se define la Cultura Organizacional, resaltando que es “... *la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales*”.

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso enraizamiento, arraigo y permanencia del humano, generando en él, la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Considerando lo antes citado se infiere que la cultura organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá “... definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que

difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales las organizaciones tienen su propia identidad.

4.2.La naturaleza y orígenes del clima organizacional

El clima organizacional lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por, y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento. Existen cuatro tipos básicos de clima organizacional:

1. Orientado al Control (basado en sistemas);
2. Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente);
3. Orientado a la Productividad y el Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción),
4. Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo).

Los managers necesitan ser altamente sensibles para identificar el clima de su organización, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. O bien corre el peligro de ser violentado en cualquier forma, llegando a producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente.

4.3.Factores de influencia en el clima organizacional

El clima organizacional es conformado desde la cabeza de la organización y desde el pasado. Las influencias primarias son las siguientes, presentadas sin proponer un orden de importancia:

- **Estilos de los máximos directivos**

Esta es la forma en que la gente directiva piensa que la organización debería ser manejada, reflejada en la forma que ellos actúan con los miembros de su equipo.

- **Estilo del fundador**

El impacto del fundador de la empresa puede persistir por largo tiempo o para siempre. Esto se hace evidente en las religiones, pero también puede presentarse en organizaciones seculares.

- **Grupo dominante**

La alta administración de algunas organizaciones comprende el grupo dominante. Por ejemplo: tipo de marketing, actuarios, ingenieros, contadores, profesores, gentes del mismo estilo básico, etc. Una concentración de cualquier tipo de ellos en posiciones de poder puede influir en el clima organizacional.

- **Familia dominante**

La familia, así como el fundador en forma individual, puede ejercer una profunda influencia en el clima, particularmente pero no necesariamente si la empresa es pequeña.

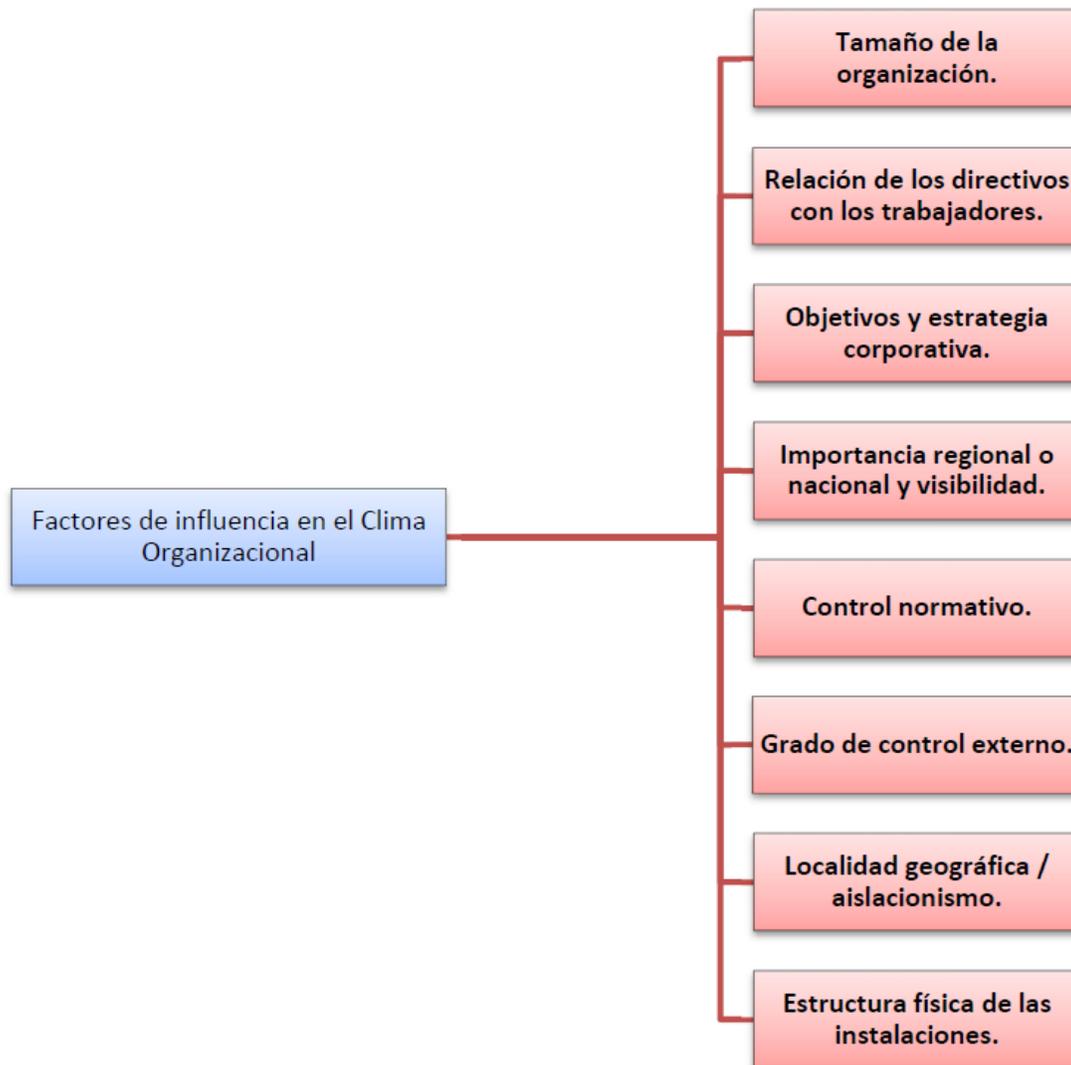
- **Tecnología**

En cierto grado, el clima organizacional depende de la tecnología pero en otro es independiente de ella. El grado preciso de influencia puede identificarse realizando una comparación con empresas del mismo sector o con otras que se encuentren en diferentes mercados.

a) Otras influencias importantes:

Otros factores de influencia en el clima de una organización son:

Ilustración Nro.1: Factores de influencia de clima organizacional

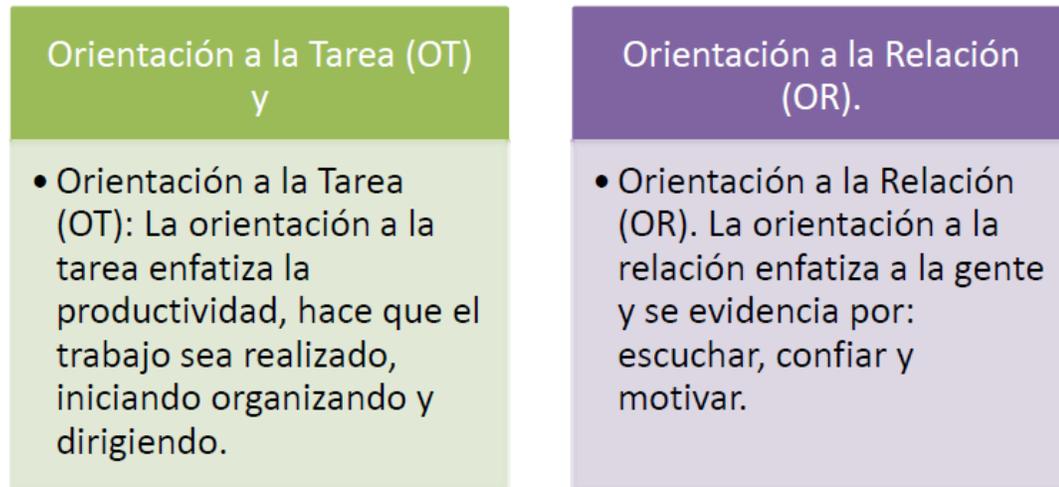


Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill

En algunas organizaciones es difícil despedir a la gente, en otras la pregunta más común es: ¿Y ahora quién es mi jefe? En alguna organización cualquier innovación debe provenir de la dirección, en otras cada nivel tiene libertad para innovar. En algunas organizaciones un desempeño ejemplar es reconocido y en otras es ignorado. Los gerentes, particularmente aquellos de recién ingreso provenientes de otras organizaciones, tienen poca dificultad para diagnosticar las demandas de la organización en términos de su orientación a sistemas, orientación a la gente, orientación a la producción u orientación al trabajo en equipo.

Los cuatro climas organizacionales que se necesita conocer son derivados de dos dimensiones del clima. Estas dimensiones son:

Ilustración Nro. 2. Orientaciones y dimensiones del clima laboral



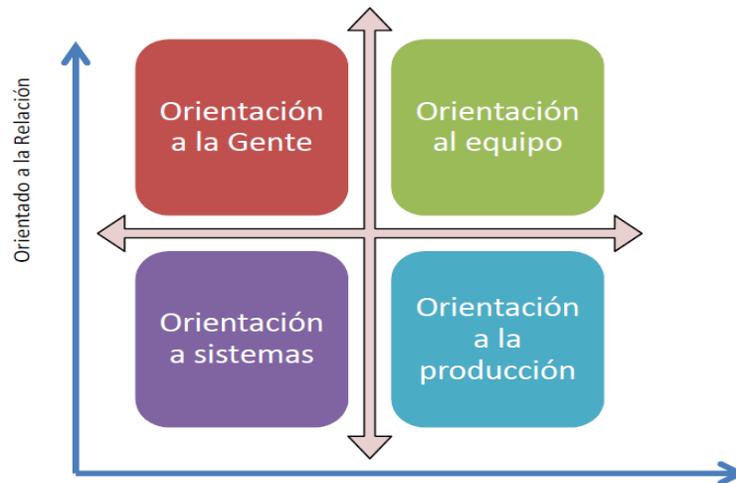
Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill

Esas dos variables dan como origen a cuatro tipos básicos de clima organizacional, dependiendo el grado en el que están presentes.

4.4. Características de los cuatro climas básicos de la organización

Hay un total de 23 características que diferencian a los cuatro climas básicos de una organización. Por ejemplo: El modo de interacción de un clima organizacional orientado a sistemas es corregir. El modo de interacción en medio de un clima organizacional orientado a la gente es aceptar. El clima orientado a la producción tiende a enfatizar el dominio y la dirección. El clima orientado al trabajo en equipo quiere unir a otros en el servicio del trabajo.

Ilustración Nro. 3. Cuatro climas organizacionales Básicos



El clima organizacional de una empresa

Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill

Así como se tienen cuatro climas básicos de organización y éstos pueden ser apropiados o inapropiados a la tecnología o en forma más amplia al ambiente, es claro que hay realmente ocho climas organizacionales cuando la efectividad es considerada. Es decir, surgen cuatro tipos de clima más efectivos y cuatro tipos de clima menos efectivos.

a. Climas de impacto favorable

Cuando se mencionaron los cuatro climas básicos de la organización, no se hizo referencia al ambiente. Sin embargo, el clima organizacional real de una empresa debe relacionarse a este. Cuando uno piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un manager percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad. Si por el contrario, el manager no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de estimular un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que “le gustan” o que “ha aprendido” y respectivamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores. En este último caso vemos con claridad como

el manager se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en vez de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular. Por ello, en el argot de la efectividad gerencial se distingue a los managers que están orientados a resultados como aquellos que inspiran sus acciones por el impacto que quieren provocar, y a los managers que están orientados a actividades como aquellos que inspiran sus acciones por la preferencia que manifiestan hacia alguna actividad climática en particular ignorando el impacto potencial. De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como “orientada a actividades”, la otra considerada como “orientada a resultados. La principal diferencia entre las dos, son las necesidades de la tecnología, los clientes y la amplitud del ambiente. Las diferentes combinaciones de alta y baja de la orientación a la tarea, de la orientación a la relación y de la orientación a la efectividad, dan como resultado ocho tipos de clima, cuatro orientados a actividades, es decir a lo que se hace y cuatro orientados a resultados, es decir a lo que se logra. Estos cuatro climas orientados a actividades y los cuatro climas orientados a resultados, son derivados de los climas básicos. Cuando éstos son impulsados inapropiadamente, el clima básico con orientación a la producción recibe el nombre de clima autoritario, cuando el clima básico orientado a la producción es usado apropiadamente recibe el nombre de clima productivo. La figura anterior marca la posición de los ocho tipos de clima con relación a su uso en el ámbito de la empresa. En la siguiente tabla se designan los nombres a los ocho tipos de clima organizacional.

b. Clima estancado

El clima estancado es aquél que resulta de una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una condición en la que el esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo ignorando el impacto de esto en la efectividad. El clima es percibido como altamente interesado en el apego a la forma, desestimando el valor del impacto. Separado, poco creativo y baja involucración; resistente al cambio, con una baja preocupación a errores excepto para cubrirse ante ellos, se trabaja bajo reglas, con muchas personas trabajando para hacer las cosas difíciles para otros.

c. Clima de sumisión

El clima de sumisión es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una orientación a acciones amigables que no favorecen a la efectividad. Este clima motiva que la organización sea percibida como agradable, cálida y amable; con una alta dosis de pasividad. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados; proclive a acciones para minimizar los conflictos.

d. Clima autoritario

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad. El clima es apreciado como crítico y amenazante. Se suprimen los conflictos, la comunicación es escasa; la gente actúa sin consultar; muchos gerentes son temibles y poco agradables, con alta exigencia por la productividad del día, más que la de largo plazo. Predomina un bajo nivel de desempeño mantenido principalmente por amenazas.

e. Clima ambiguo

El clima ambiguo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde solo una de ellas es requerida, creando por lo tanto una atmósfera de ambigüedad en la que el interés en la participación de los actores no favorece a la efectividad. El manager que lo impulsa tal vez disfruta la participación o la tiene idealizada. Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; poco apoyo al personal y cierta indiferencia aun cuando el buen desempeño es alcanzado; existe sospechosa disposición a la presión.

f. Clima de equidad

El clima de equidad es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto un impacto favorable a la efectividad por medio del orden, el control y la equidad.

El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; Respaldo por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.

g. Clima humanitario

El clima humanitario es aquél que refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para una alta efectividad por medio de la confianza y el aprecio a los seres humanos. El clima es percibido por su elevado grado de comprensión compartida y de cooperación. Hay mucha confianza y apertura, un alto compromiso con la planeación y la productividad; el talento está razonablemente bien desarrollado, y existen canales abiertos para la comunicación.

h. Clima productivo

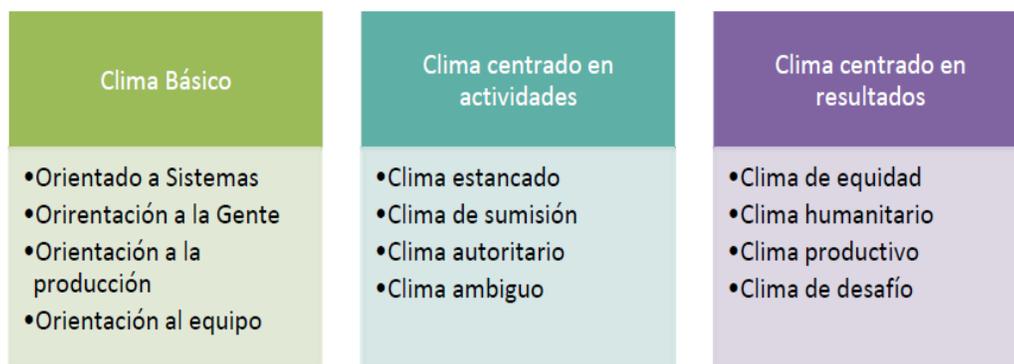
El clima productivo es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad por medio de una dirección puntual y vigorosa. El clima es percibido por su alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados efectivos; altamente evaluativo en la cantidad, calidad y tiempo; orientado al beneficio y el rendimiento; las ideas que surgen tienden a ser implementadas, la eficiencia y la productividad son muy apreciadas.

i. Clima de desafío

El clima de desafío es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones son apropiadas, creando por lo tanto condiciones para la alta efectividad a base del esfuerzo comprometido más allá de los propios límites de capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica sistemática de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; alto compromiso de la gente en el trabajo; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad de estas y para desarrollar nuevas alternativas. El deseo de la organización de llegar a ser más orientada a resultados necesitará ser cuestionada más en detalle. ¿Es verdad o no que uno de los cuatro climas básicos es

generalmente bueno para toda la organización?, es muy fácil ser tentado para pensar de ésta manera, pero no deja de ser una trampa. Los directivos que piensan de ésta manera están viviendo en un mundo ideal y de fantasía más que de realidad. Muchos teóricos han propuesto un clima ideal en particular y proponen que las organizaciones lo adopten; algunos de los más renombrados estudiosos del tema son: Weber (propuso que la orientación a sistemas es lo mejor); Douglas Mc Gregor (propuso que la orientación a la gente es lo mejor); George Odiorne (propuso que la orientación a la producción es lo mejor) y Blake and Mouton (propusieron que la orientación al equipo es lo mejor). Cada uno creyó que el clima ideal debía ser logrado con oportunidad. Siendo realistas, la mejor creencia es que cualquiera de éstos climas puede ser el correcto dependiendo del ambiente y de la tecnología (la forma en que están estructuradas las tareas). Un gran logro en el estudio de la efectividad organizacional es la siguiente conclusión: Es evidente que no hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología (el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo). Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles.

Ilustración Nro.4 Síntesis de los tipos de clima organizacional



Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Mc Graw Hill

4.5.Las dimensiones del clima organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler, 1993)

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

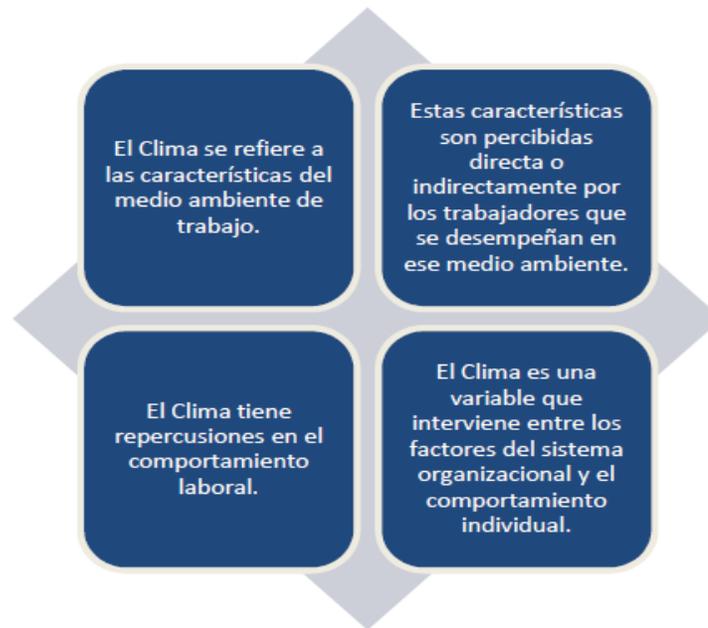
El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Dessler, 1993).

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Dessler, 1993) Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.” (Brunet, 1997)

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”. Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.” Las definiciones de clima organizacional explican que:

Ilustración Nro. 5 Definiciones del clima organizacional



Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

4.6. Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

Ilustración Nro.6 Tipos de clima organizacional



Fuente: Chiavennato I (2006) *Administración México Me Graw Hill*

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para

motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV la participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

4.7.La satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo, que refleja una respuesta afectiva ante la situación de trabajo. Cuando se refiere a satisfacción la define como los sentimientos positivos asociados tanto a factores intrínsecos como a factores extrínsecos del trabajo.

Se define como un sentimiento placentero derivado de la percepción que tiene el individuo de la situación laboral en relación con los propios valores. También adicionan, que la satisfacción es el producto de discrepancia entre lo que el trabajador quiere y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que le atribuye a la situación.

La satisfacción laboral es un proceso emocional positivo que se refleja, en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo. Es considerado un proceso cambiante, podrá variar en la medida que el individuo perciba cambios en su entorno.

La satisfacción laboral se refiere al hecho de cómo se siente la persona en el trabajo. Involucra varios aspectos como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por constituir una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder conscientemente al trabajo que desempeña la persona. Se basa en las creencias y valores desarrollados por la persona en torno a su trabajo.

Existe un creciente interés de los empresarios por saber cómo está el nivel de moral de sus trabajadores, es decir el promedio de satisfacción de todos sus integrantes. La moral puede ser considerada como un indicador del funcionamiento global de la organización. Permite hacer comparaciones de la satisfacción en distintos momentos, distintas áreas y en relación a otras organizaciones.

Es importante resaltar, que la satisfacción no es exclusivamente la causa del buen desempeño, es uno de los diversos factores que interactúan en ella. Sin embargo, la satisfacción laboral es importante porque las personas permanecen una parte significativa de sus vidas en las organizaciones. Además el grado de satisfacción impacta en la forma en cómo las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida, como son el ámbito familiar, vecinal y comunitario. Así mismo en el ámbito laboral afecta, particularmente en la rotación y el ausentismo.

El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población, que presentan una correlación positiva con la satisfacción; tales como: la edad, años de experiencia, nivel ocupacional y nivel en la empresa. La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral, su trabajo es nuevo e interesante, lo cual produce un buen desempeño, y en consecuencia un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza la edad el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años la persona puede lograr tareas más ricas y obtener un mejor desempeño y satisfacción.

Hacia los 60 años la persona experimenta un declive de sus capacidades, lo cual produce un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo, su desempeño cae y la satisfacción es baja. De igual manera sucede con la experiencia dentro de la empresa, al principio todo es nuevo y las exigencias son leves. Conforme pasa el tiempo disminuye la motivación por el desempeño y la satisfacción laboral. Muchos optan por cambiarse de empleo cuando el trabajo se vuelve rutinario.

En cuanto al nivel ocupacional de la persona, indica que a mayor complejidad en el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. En consecuencia, los empleados menos tecnificados tienden a lograr pobres niveles de satisfacción. Probablemente, esto se deba a la asociación del nivel ocupacional con el dinero percibido, de acuerdo al grado de calificación.

Por último, la relación de la satisfacción laboral con el nivel que la persona ocupa dentro de la organización es similar a la que existe con el nivel ocupacional. Si bien el salario puede causar esta relación. Existen otros factores que intervienen. Los profesionales y gerentes, gozan de mayor autonomía y obtienen refuerzos intrínsecos al realizar su trabajo, lo cual ocurre en menor medida con los empleados del nivel inferior.

Ahora se analizarán otros factores relacionados con el trabajo que conducen a la satisfacción laboral. En este caso la satisfacción laboral es vista como una variable dependiente) (Robbins, 2003).

- Un trabajo que represente un desafío para la mente:
Los empleados suelen preferir trabajos donde puedan ejercer sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que por el contrario, no representan un desafío para la mente producen aburrimiento e insatisfacción.
- Recompensas justas:
Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que aumente la satisfacción. En algunos casos, las personas están dispuestas a obtener menos dinero con tal de trabajar en el sitio que prefieran, realizar un empleo más fácil o tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y el horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la percepción de justicia que ellos tengan.

- Condiciones laborales adecuadas:
- Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios revelan que los empleados prefieren entornos físicos que no sean incómodos o peligrosos. La temperatura, la luz y el ruido no deben ser extremos. La mayor parte prefiere trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y con instrumentos y equipos adecuados.

Buenos compañeros de trabajo:

- En el caso de muchos empleados el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. No es raro que el tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral.
- La conducta del jefe también es determinante en la satisfacción.

- Los estudios indican que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta interés personal por ellos.
- Integración de la personalidad y empleo:
- La teoría de Holland concluye que cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho. Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, por lo tanto derivar en satisfacción.

4.8.Satisfacción y rendimiento

Por mucho tiempo se ha propuesto que las personas satisfechas logran un mejor rendimiento en el trabajo. De acuerdo a este enfoque, la labor gerencial consiste en actuar de manera considerada con las personas, interesarse en sus necesidades y ayudarlas en todo lo que sea posible. Esta ha sido la orientación de la escuela de relaciones humanas, que aún predomina en muchas organizaciones. Se basa en la creencia de que los beneficios por obtener superan largamente a los costos en lo que se incurrirá. (Flores, 1996).

Gran parte del paternalismo de los administradores en las décadas de 1930, 1940 y 1950 (organizar días de campo, uniones de crédito, equipos de boliche, capacitación de los supervisores para sensibilizarlos frente a los intereses de los subordinados, etc.) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos. (Robbins, 1993).

Esta orientación se puede resumir en lo siguiente:

Ilustración Nro. 7 Elementos de la satisfacción y rendimiento



Fuente: Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill

El planteamiento anterior parte de la hipótesis que señala la satisfacción como causa de la performance. Esta hipótesis no ha obtenido el respaldo necesario en las investigaciones., por lo que se tiende a considerar que es incorrecta. (Flores, 1996). Otro punto de interés en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de causalidad. La mayor parte de los estudios partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad han demostrado que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. (Robbins, 1993).

De esta manera surge el planteamiento que sostiene que el desempeño causa la satisfacción. Se basa en las teorías de la motivación, indica que cuando el desempeño es seguido de un refuerzo apropiado, ocurre la satisfacción en el trabajo. Esta orientación puede resumirse en: (Flores, 1996).

Buen rendimiento > Refuerzo > Satisfacción en el trabajo

Esta segunda hipótesis ha obtenido mayor respaldo por las investigaciones. Si bien la correlación es mayor, no es lo suficientemente alta. Es probable que esto se deba a que las organizaciones fallan al aplicar refuerzos (promociones, incrementos salariales, etc.) de manera consistente. La labor gerencial consiste en reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta indeseable. Así, mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modela la conducta de sus subordinados y logra que éstos se encuentren satisfechos en el trabajo. (Flores, 1996).

4.9.Efectos del nivel de satisfacción

Es importante señalar los principales efectos que produce el nivel de satisfacción de una persona: (Flores, 1996).

4.10. Ausentismo:

Múltiples estudios concluyen que la insatisfacción conduce al ausentismo.

El ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc.

Este fenómeno causa altísimos costos en la empresa. Un motivo es el trabajo en sí, la persona falta para evitar temporalmente las consecuencias displacenteras que el trabajo provoca. Otro factor que causa ausentismo son las actividades ajenas a la empresa que ejercen una mayor atracción (deporte favorito). Otro nivel de ausentismo es inevitable, debido a enfermedades, condiciones del clima, problemas de transporte, etc. Algunas organizaciones sin proponérselo estimulan el ausentismo. Por ejemplo, la política de pagar los días no trabajados. En cambio se debe de fomentar una cultura contra el ausentismo, para que las personas actúen de otro modo.

A. Rotación:

La rotación tanto como el ausentismo presenta una correlación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral. Esta demanda mayores gastos en selección de personal y capacitación, afecta la productividad y las relaciones interpersonales. No toda rotación o retiro voluntario de la persona es atribuible a la insatisfacción laboral, existen otras causas. Por ejemplo, en una situación de recesión, la rotación tiende a bajar porque hay

menor posibilidad de encontrar otro empleo. La rotación es mínima, aunque el nivel de satisfacción sea bajo. Otra razón radica en el proceso que se da después que se experimenta la insatisfacción. Cuando la persona decide retirarse, la búsqueda de empleo puede tomarle varios meses. En el transcurso de ese periodo, pueden cambiar las condiciones del trabajo y ya no causar insatisfacción. Por lo tanto, desaparece la voluntad de retirarse. En este caso la insatisfacción no ha producido la rotación esperada.

B. Salud de la persona:

Varios estudios han demostrado que las personas que califican sus trabajos como insatisfactorios suelen padecer de múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. E incluso es pre editor de los años de vida de una persona, más que sus condiciones físicas o el uso de tabaco, aunque es posible que intervenga una tercera variable. En conclusión se puede suponer que existe una relación interactiva entre salud física y mental de la persona y la satisfacción laboral; aunque esta área debe ser más investigada. Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes maneras. Los empleados pueden quejarse, insubordinarse, robar bienes de la organización o evadir parte de sus responsabilidades, se presenta cuatro respuestas que difieren entre sí en cuanto a dos dimensiones: Afán constructivo/destructivo y actividad/pasividad que se definen a continuación: (Rusbult y Lowery, 1985; citados por Robbins, 1993).

C. Abandono:

La conducta dirigida a salir de la organización. Incluye la búsqueda de otro empleo o renuncia.

D. Expresión:

El intento activo y constructivo por mejorar la situación. Incluye sugerir mejoras, analizar problemas con los supervisores y algunas formas de actividad sindical.

E. Lealtad:

La espera pasiva pero optimista para que la situación mejore. Incluye defender la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo conveniente”.

F. Negligencia:

La actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento de porcentaje de errores.

G. La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento: productividad, ausentismo y rotación.

Sin embargo este modelo amplía las respuestas de los empleados e incluye expresión y lealtad. Son conductas constructivas que permiten tolerar las situaciones desagradables o revivir una experiencia laboral satisfactoria.

De esta manera existen mecanismos que permiten a los empleados insatisfechos seguir en sus empleos. Es el caso de los empleados sindicalizados, que negocian y actúan para mejorar la situación (Robbins, 2003).

5. Marco conceptual

5.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humanos en las organizaciones. Es interdisciplinario, se apoya en conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial y la psicología organizacional. (Hellriegel, 2007) El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente. (Robbins, 2003).

5.2. Clima organizacional

Forehand y Gilmer definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.⁴⁰ Son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre

las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructuras, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

5.3.Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

6. Marco Metodológico

6.1. Aspectos de la satisfacción en el trabajo

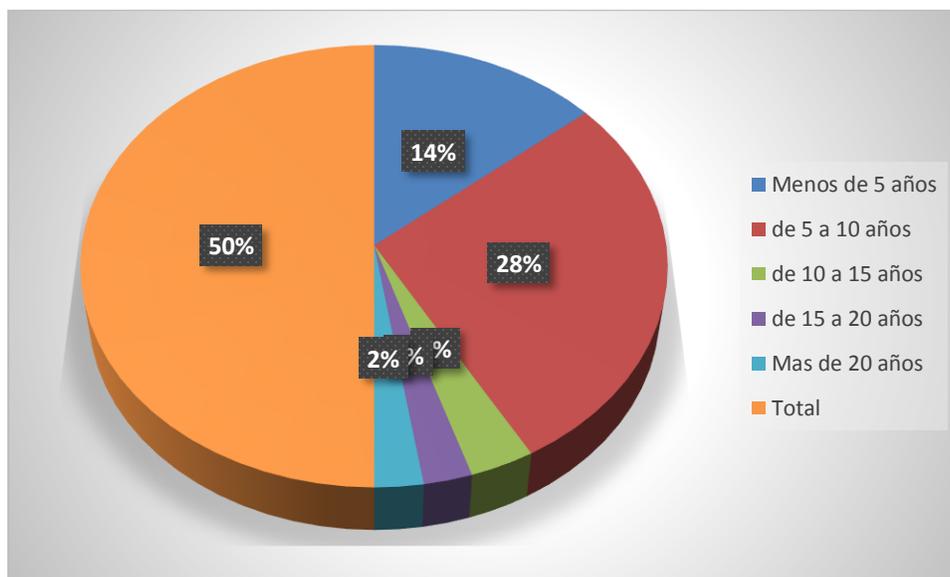
6.1.1. Antigüedad en la empresa

Tabla nro. 1. Antigüedad en la empresa

Tiempo	Cant.	%
Menos de 5 años	17	23%
de 5 a 10 años	34	56%
de 10 a 15 años	4	7%
de 15 a 20 años	3	5%
Mas de 20 años	3	5%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 8



Fuente: Elaboración propia

Un 56% permanece en la empresa entre 5 a 10 años, un 23% menos de 5 años, un 7% de 10 a 15 años, otro 5% de 15 a 20 años y finalmente un 5% también, permanece en la empresa más de 20 años.

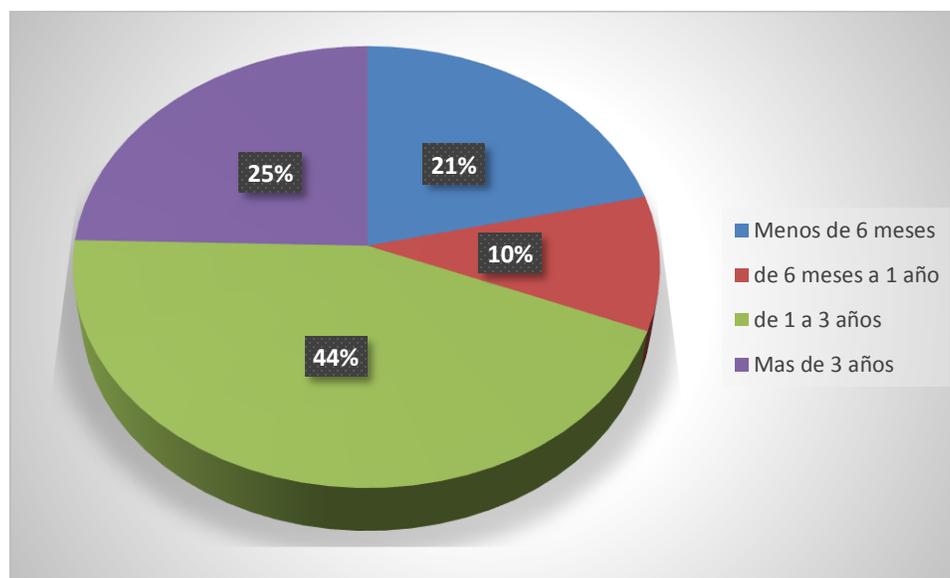
6.2. Permanencia en su agencia / oficina

Tabla Nro. 2 Permanencia en la agencia/oficina

Tiempo de Permanencia	Cant.	%
Menos de 6 meses	13	21%
de 6 meses a 1 año	6	10%
de 1 a 3 años	27	44%
Mas de 3 años	15	25%
	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustracion Nro. 9



Fuente: Elaboración propia

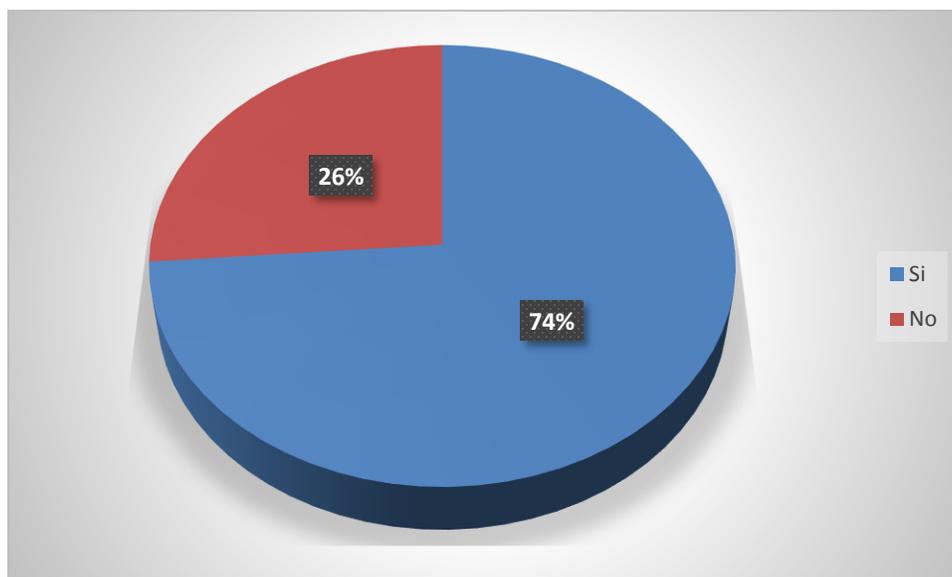
Un 44% de la fuerza laboral permanece en la oficina actual 1 a 3 años. Un 25% permanece más de 3 años, un 21% menos de 6 meses y un 10 % de 6 meses a 1 año. Esto revela la política de la empresa de movilizar a sus trabajadores antes de los 3 años

6.3. Formación continua

i. Formación

Formación continua	Cant	%
Si	45	74%
No	16	26%
	61	100%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Un 74% de los encuestados desarrolla labores de formación continua, sólo el 26% manifiesta no hacerlo, eso indica un gran nivel de competitividad laboral en la empresa.

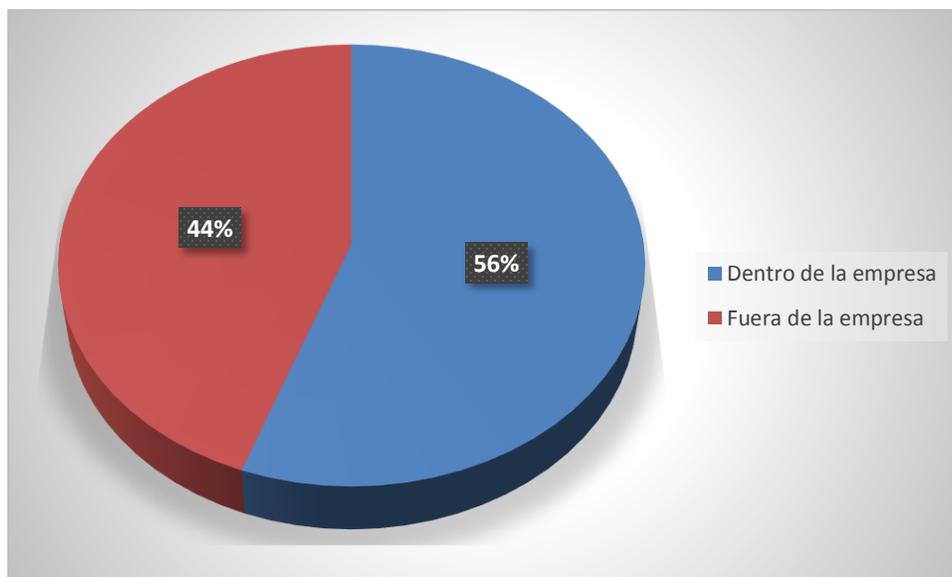
b) Lugar de formación

Tabla Nro. 3 Lugar de formación

Lugar	Cant.	%
Dentro de la empresa	25	56%
Fuera de la empresa	20	44%
	45	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 10



Fuente: Elaboración propia

Comparten la responsabilidad de la formación continua, la misma empresa como otras entidades; el 56% se capacita dentro de la misma empresa, otro 44% lo hace fuera de ella, pero en general es una gran masa laboral la que se capacita permanentemente.

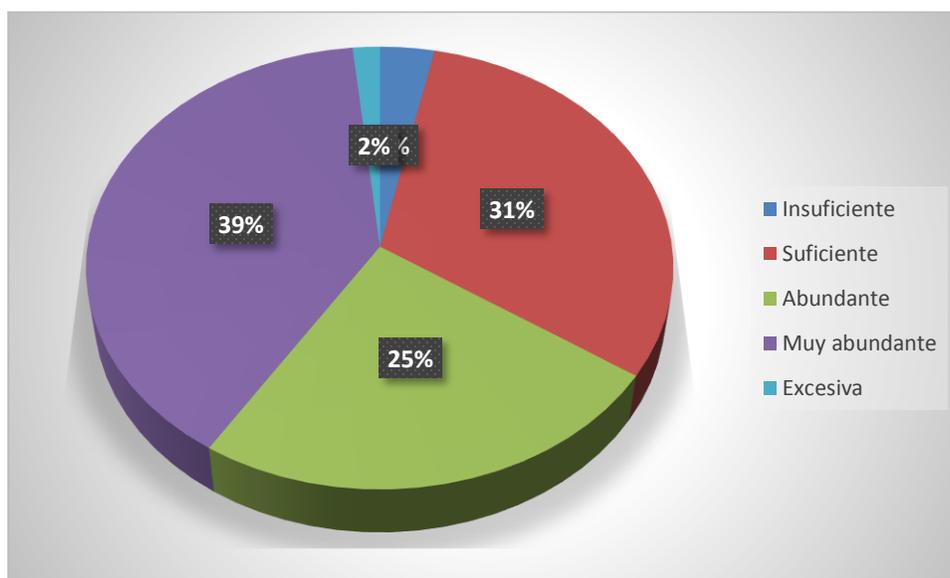
c) Calidad de la formación en la empresa

Tabla Nro. 4 Calidad de formación en la empresa

	Cant.	%
Insuficiente	2	3%
Suficiente	19	31%
Abundante	15	25%
Muy abundante	24	39%
Excesiva	1	2%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 11



Fuente: Elaboración propia

El 39% ratifica que la capacitación dentro de la empresa es muy abundante, un 25% dice que es abundante, un 31% manifiesta que es suficiente, un 2% la califica de excesiva y un 3% insuficiente. Esto revela el esfuerzo de la empresa por la capacitación de sus miembros.

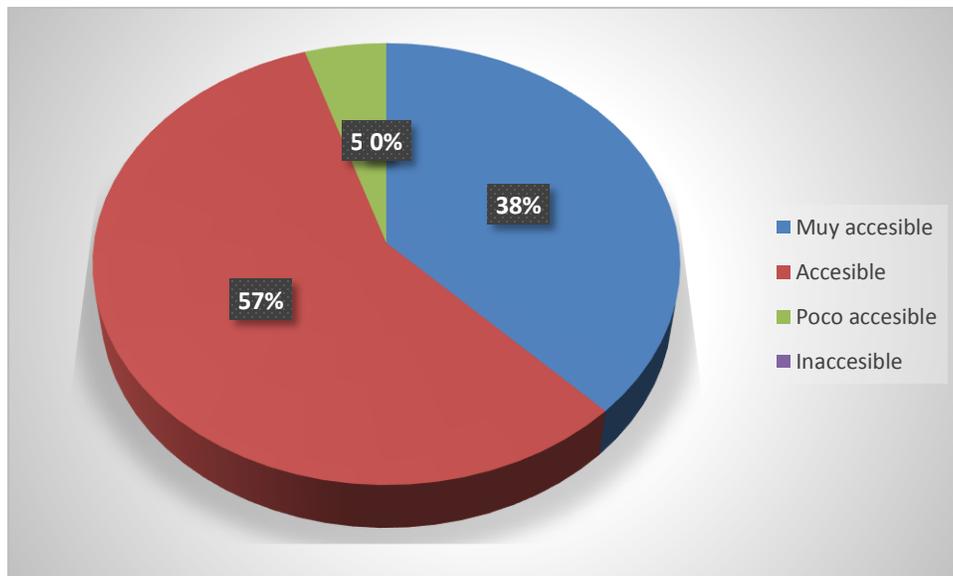
6.4. Accesibilidad del jefe inmediato

Tabla Nro. 5 Accesibilidad del jefe inmediato

Accesibilidad del Jefe	Cant.	%
Muy accesible	23,00	38%
Accesible	35,00	57%
Poco accesible	3,00	5%
Inaccesible	-	0%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 12



Fuente: Elaboración propia

El 57% indica que su jefe es accesible a cualquier diálogo sobre todo de tipo profesional les resulta realizable. El 38% indica que es muy accesible y solo un 5% indica que no es muy accesible.

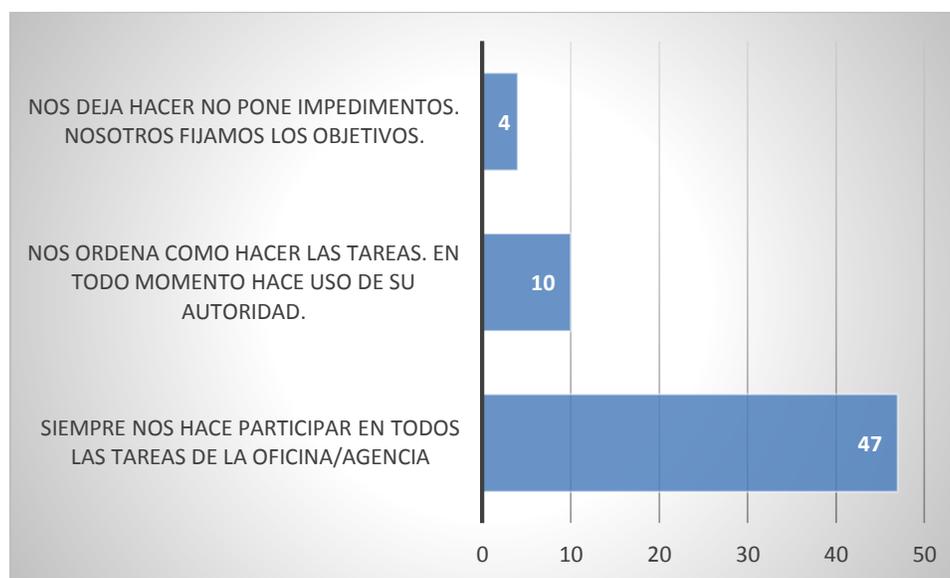
6.5.Liderazgo del jefe inmediato

Tabla Nro. 6. Liderazgo del jefe inmediato

	Cant.	%
Siempre nos hace participar en todos las tareas de la oficina/agencia	47	77%
Nos ordena como hacer las tareas. En todo momento hace uso de su autoridad.	10	16%
Nos deja hacer no pone impedimentos. Nosotros fijamos los objetivos.	4	7%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 13



Fuente: Elaboración propia

La mayor puntuación en esta pregunta la tiene aquella afirmación que indica que siempre lo dejan participar en las tareas de la oficina. Un segundo grupo menor indica que ordena tareas y ejerce autoridad, finalmente un reducido grupo indica que lo permiten sin impedimentos.

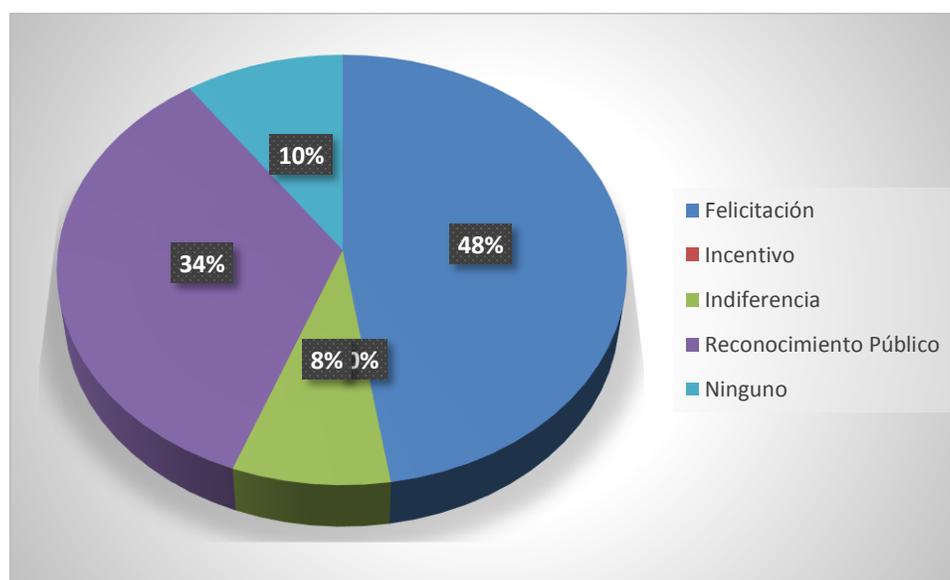
6.6.Reconocimiento al aporte de mejoras

Tabla Nro. 7 Reconocimiento al aporte de mejoras

	Cant	%
Felicitación	29	48%
Incentivo	0	0%
Indiferencia	5	8%
Reconocimiento Público	21	34%
Ninguno	6	10%
Total	61	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración Nro. 14



Fuente: Elaboración propia

Cuando el trabajador realiza mejoras en los trabajos recibe mayoritariamente felicitaciones y luego un reconocimiento público. Un minoritario tercer grupo indica que no recibe reconocimiento alguno.

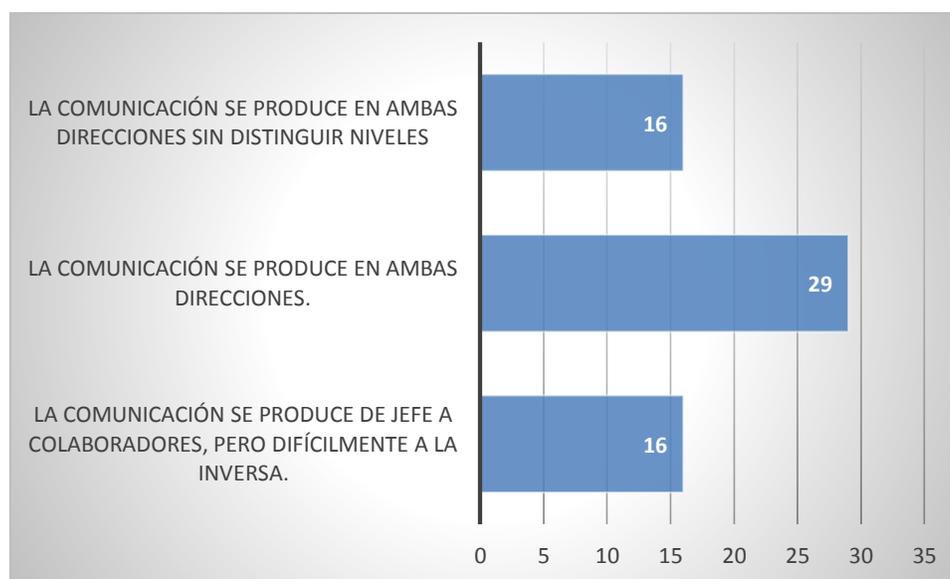
6.7. Comunicación con el jefe inmediato

Tabla Nro. 8 Comunicación con el jefe inmediato

Comunicación con su Jefe inmediato	Cant.	%
La comunicación se produce de jefe a colaboradores, pero difícilmente a la inversa.	16	26%
La comunicación se produce en ambas direcciones.	9	48%
La comunicación se produce en ambas direcciones sin distinguir niveles	16	26%
Total	61	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración Nro.15



Fuente: Elaboración propia

La comunicación con el jefe inmediato para ambas direcciones en forma mayoritaria, existe aún un grupo que indica que existe una comunicación de jefe a subordinado pero no a la inversa. Otra alternativa indica que la comunicación se produce en ambas direcciones.

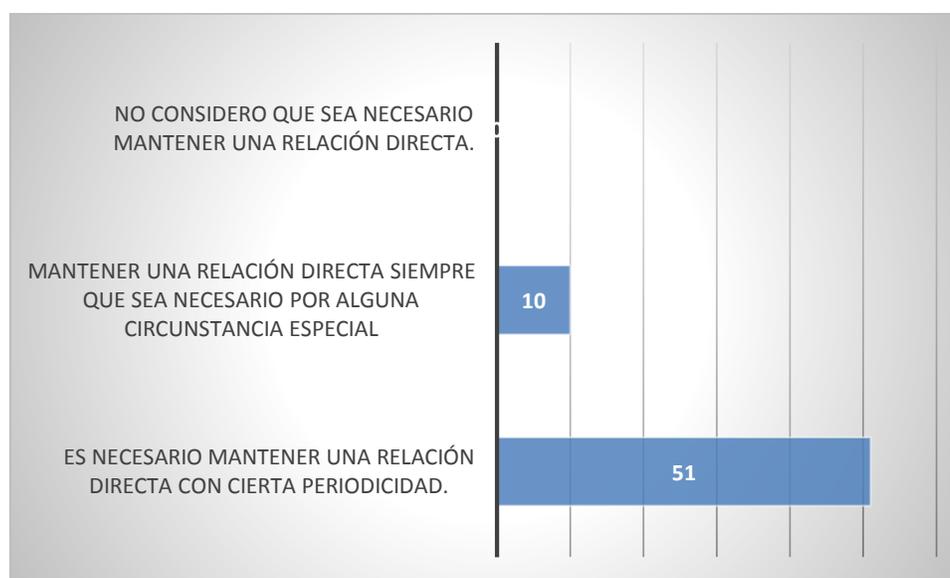
Relación profesional con el jefe inmediato

Tabla Nro.9 Tipo de relación necesaria con el jefe inmediato

	Cant.	%
Es necesario mantener una relación directa con cierta periodicidad.	51	84%
Mantener una relación directa siempre que sea necesario por alguna circunstancia especial	10	16%
No considero que sea necesario mantener una relación directa.	0	0%
	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 16



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestados manifiestan la necesidad de mantener una relación directa o con cierta periodicidad con el jefe inmediato, lo que indica una voluntad de interrelación permanente con los superiores.

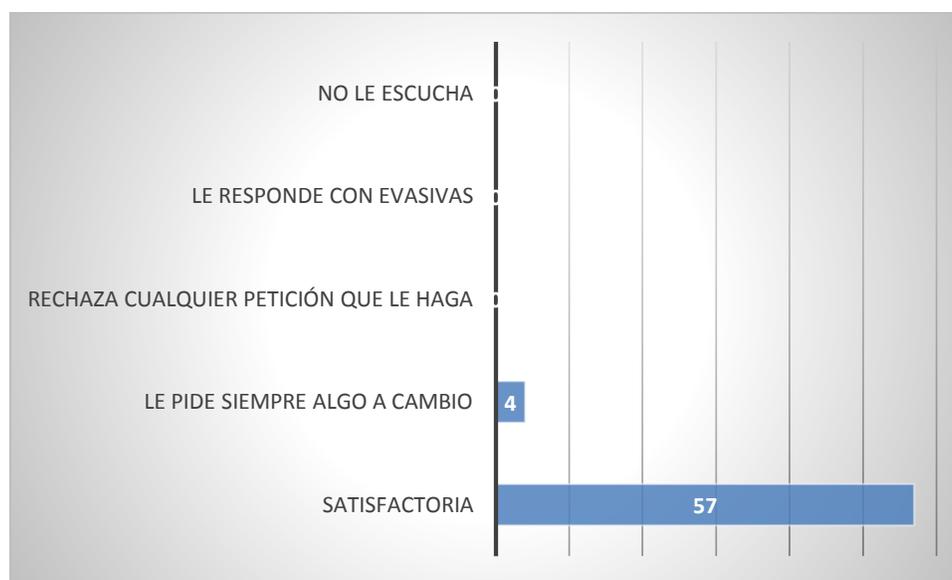
6.8. Respuesta del jefe inmediato ante una cuestión profesional

Tabla Nro. 10 Respuesta del jefe inmediato ante una cuestión profesional

	Cant.	%
Satisfactoria	57	93%
Le pide siempre algo a cambio	4	7%
Rechaza cualquier petición que le haga	0	0%
Le responde con evasivas	0	0%
No le escucha	0	0%
	61	100%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 17



Fuente: Elaboración propia

Las relaciones con el jefe inmediato son satisfactorias, casi la totalidad de los encuestados han manifestado su satisfacción con las relaciones con sus superiores.

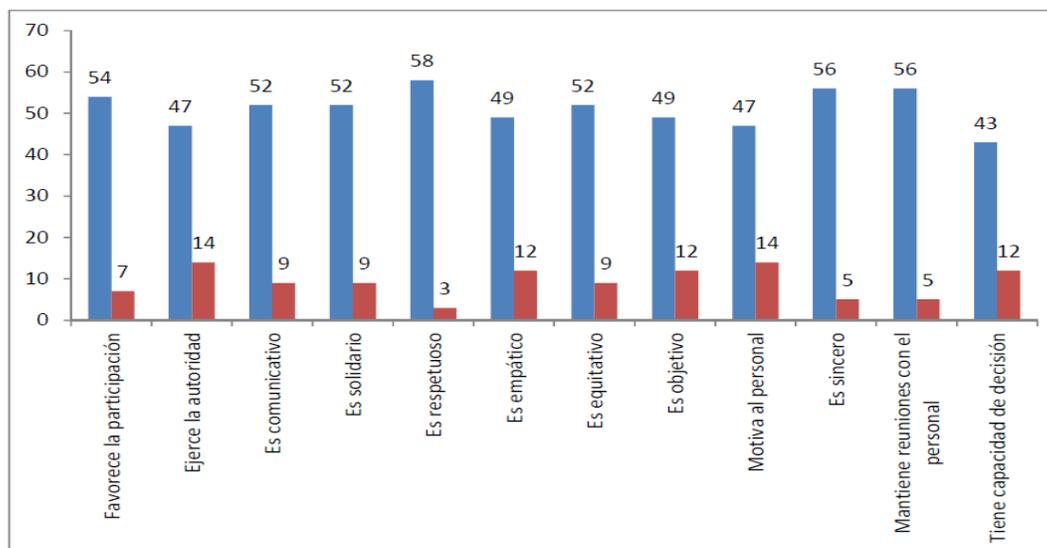
6.9. Actitud del jefe inmediato

Tabla Nro. 11 Actitudes del jefe inmediato

Actitudes del Jefe Inmediato	Si	N
Favorece la participación	54	7
Ejerce la autoridad	47	14
Es comunicativo	52	9
Es solidario	52	9
Es respetuoso	58	3
Es empático	49	12
Es equitativo	52	9
Es objetivo	49	12
Motiva al personal	47	14
Es sincero	56	5
Mantiene reuniones periódicas	56	5
Tiene gran capacidad de decisión	43	12
Promedio		
Tasa	66%	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 18



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de las calificaciones 66% de los encuestados respecto a sus superiores indican un reconocimiento a las cualidades de sus jefes inmediatos, existe sin embargo un grupo minoritario, pero no menos importante 11% no reconoce en ellos las principales cualidades de liderazgo.

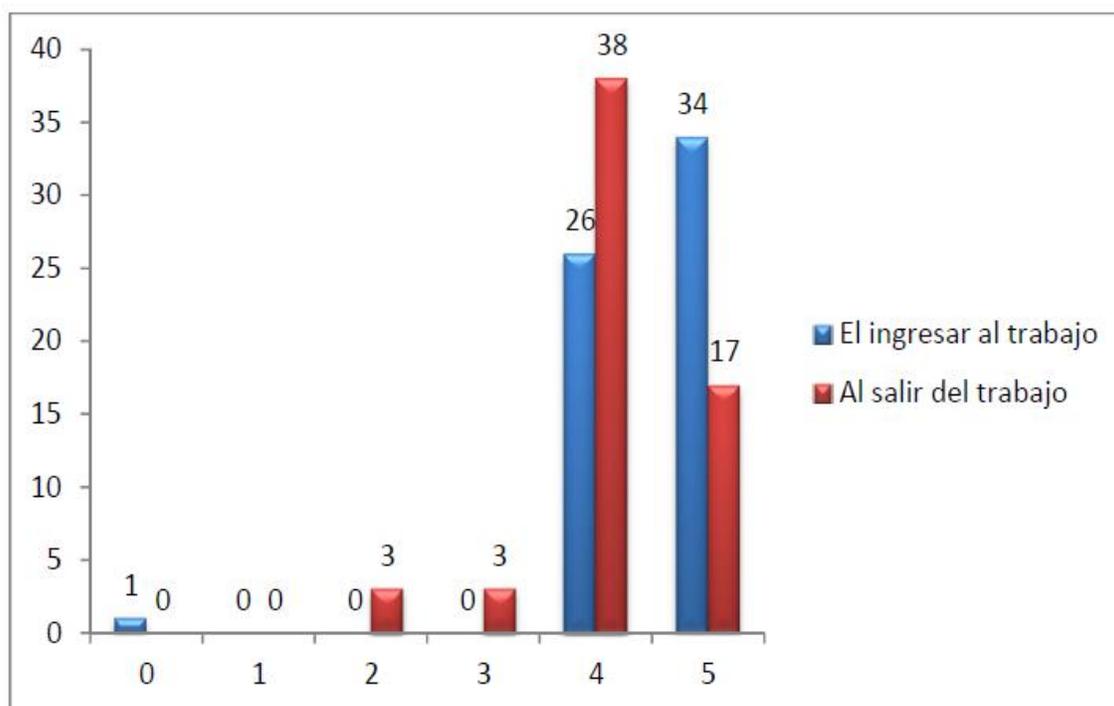
6.10. Motivación en el trabajo

Tabla Nro. 12 Motivación en el trabajo

Nada motivado	0	12	3	4	5	Muy motivado
El ingresar al trabajo	1	0	0	0	26	34
Al salir del trabajo	0	0	3	3	38	17

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 19



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior, indica un elevado nivel de motivación tanto al ingresar como al salir del trabajo, en algunos casos, la motivación es mayor al ingresar que al salir, pero en otros es a la inversa. En ambos casos los niveles de motivación se mantienen dentro de los niveles aceptados y elevados.

6.11. Satisfacción en el trabajo

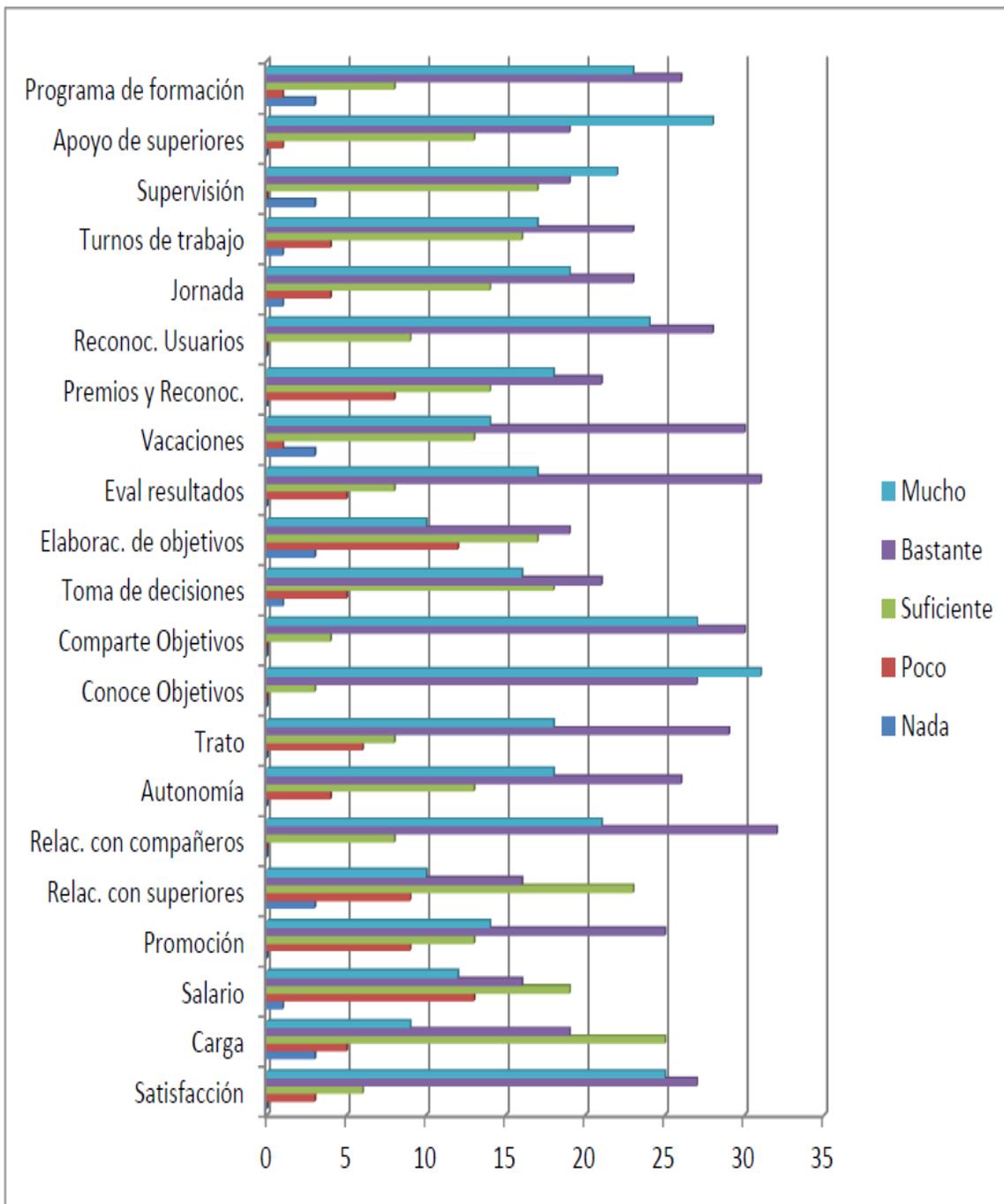
Tabla Nro. 13 Satisfacción en el trabajo

	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
1. Estoy satisfecho con mi puesto de trabajo	0	3	6	27	25
2. Siento que tengo mucha carga de trabajo	3	5	25	19	9
3. Estoy contento con mi salario	1	13	19	16	12
4. Tengo oportunidades de promoción en la empresa	0	9	13	25	14
5. Tengo buenas relaciones con mis superiores	3	9	23	16	10
6. Tengo buenas relaciones con mis compañeros	0	0	8	32	21
7. Dispongo de autonomía para tomar decisiones en mi trabajo	0	4	13	26	18
8. Me siento tratado justamente por la organización	0	6	8	29	18
9. Conozco los objetivos de la empresa	0	0	3	27	31
10. Comparto los objetivos de la empresa	0	0	4	30	27
11. Se me permite participar en la toma de decisiones de la empresa	1	5	18	21	16
12. Se me permite participar en la elaboración de los objetivos	3	12	17	19	10
13. Me comunican la evaluación de los resultados	0	5	8	31	17
14. Estoy contento con el sistema de vacaciones	3	1	13	30	14
15. Estoy contento con el sistema de premios y reconocimientos	0	8	14	21	18
16. Me satisface el reconocimiento de los usuarios	0	0	9	28	24
17. Estoy contento con mi horario de jornada laboral	1	4	14	23	19
18. Estoy contento con el sistema de turnos de trabajo	1	4	16	23	17
19. Tengo una supervisor - coordinador adecuado	3	0	17	19	22
20. Me siento apoyado por mis superiores	0	1	13	19	28
21. Estoy satisfecho con el programa de formación de la empresa	3	1	8	26	23
Suma	22	90	269	507	393
Proporción	1.71%	7.03%	21.0%	39.58%	30.68%

Fuente: Elaboración propia

Un 56% está muy motivado en el trabajo, un 34% bastante motivado, entre ambas calificaciones suman un 90% de motivación en el trabajo, lo que indica niveles aceptables de motivación. Un restante 10% no se siente muy motivado, lo que indica un grupo importante a trabajar para su motivación.

Ilustración Nro. 20



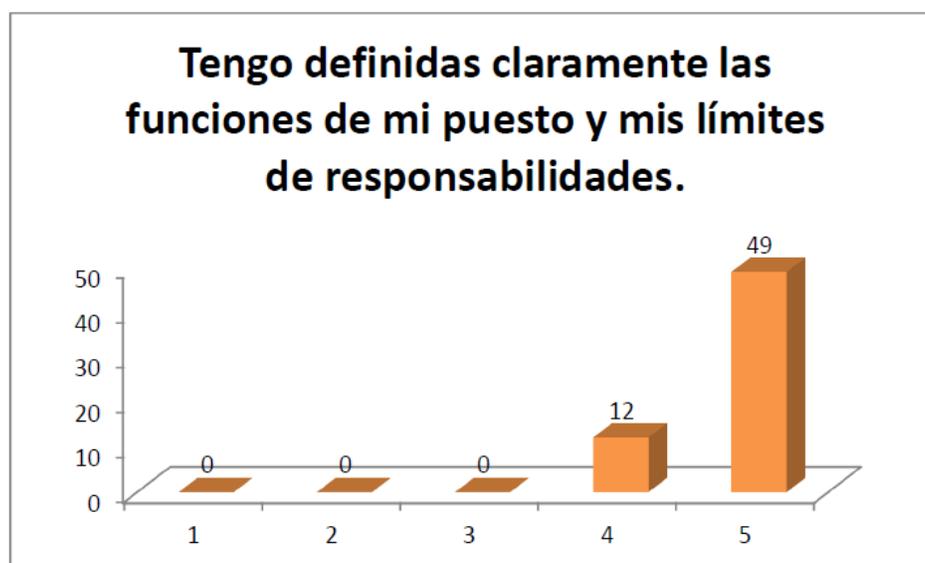
6.12. Aspectos del clima laboral

6.12.1. Sobre al trabajo

	1	2	3	4	5
1 Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	0	0	0	12	49
2 Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.	0	0	0	19	42
3 Me gusta mi trabajo.	1	1	3	19	37
4 Tengo las competencias que el puesto requiere	0	0	1	16	44
5 Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.	0	0	6	22	33
6 Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.	0	3	6	25	27
7 Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.	0	10	13	22	16
8 La tabla de remuneraciones de la empresa tiene balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.	0	6	17	21	17
9 Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.	0	1	8	23	29

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro.21



En cuanto al clima laboral, un mayoritario 80.3% (49/61) indica tener claramente definidas sus responsabilidades, como se aprecia este aspecto es bastante elocuente en cuanto a la división de tareas en el trabajo.

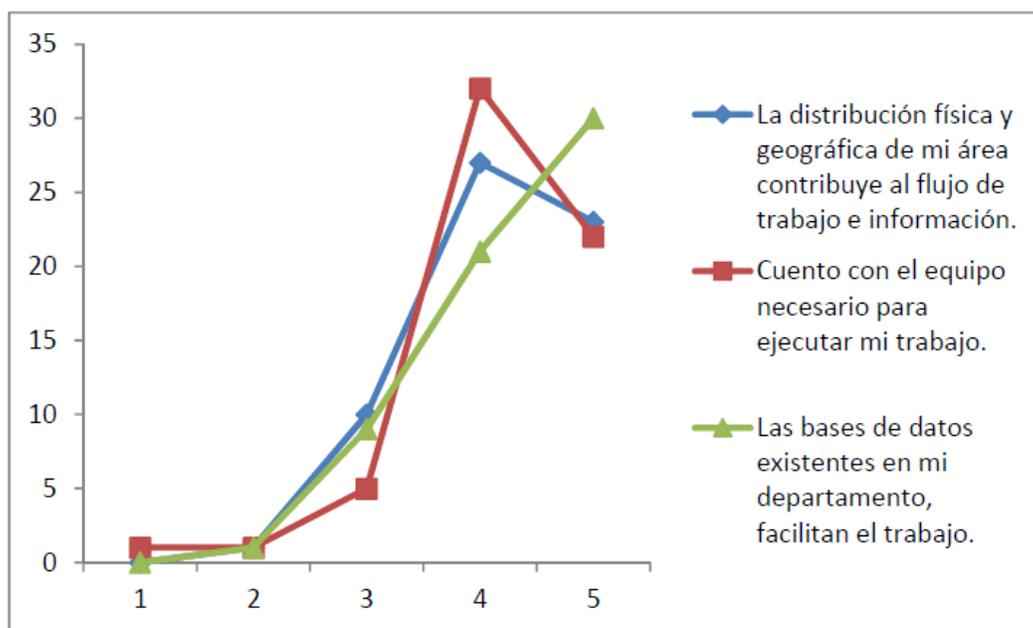
6.12.2. Sobre las condiciones de trabajo

Tabla Nro. 14 Sobre las condiciones de trabajo

		1	2	3	4	5
1	La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.	0	1	10	27	23
2	Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.	1	1	5	32	22
3	Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.	0	1	9	21	30

Fuente: Elaboración Propia

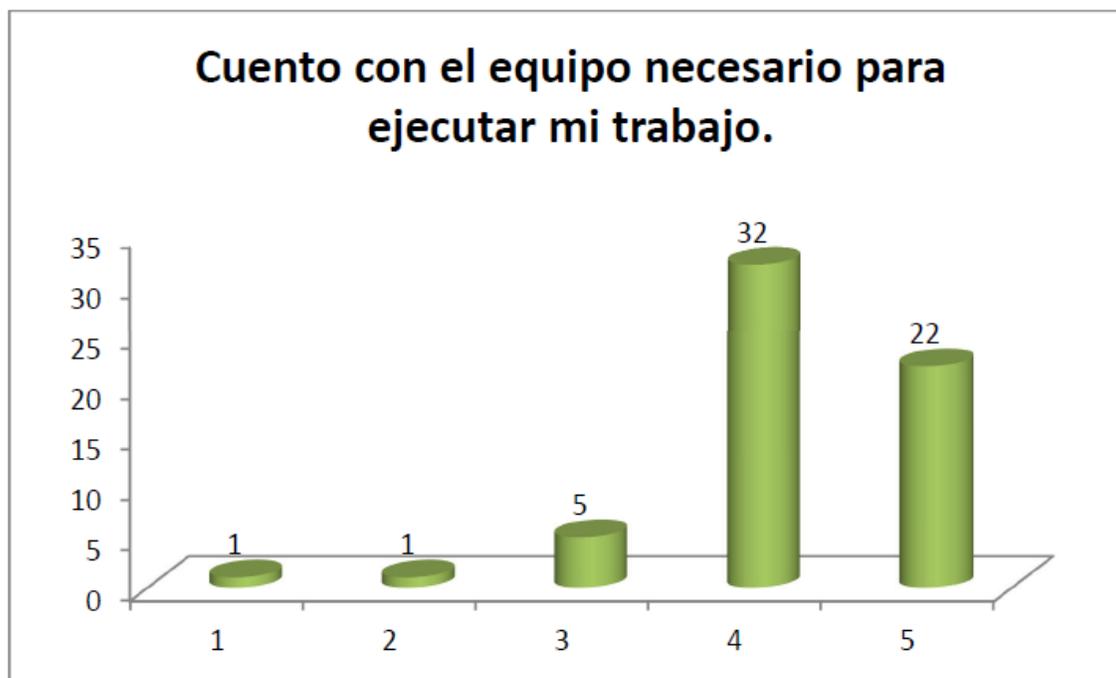
Ilustración Nro. 22



Fuente: Elaboración propia

Una buena proporción de encuestados indica que las condiciones de trabajo son ciertamente apropiadas en términos de la distribución física del área y el flujo de información así como las bases de datos existentes.

Ilustración Nro. 23



Fuente: Elaboración propia

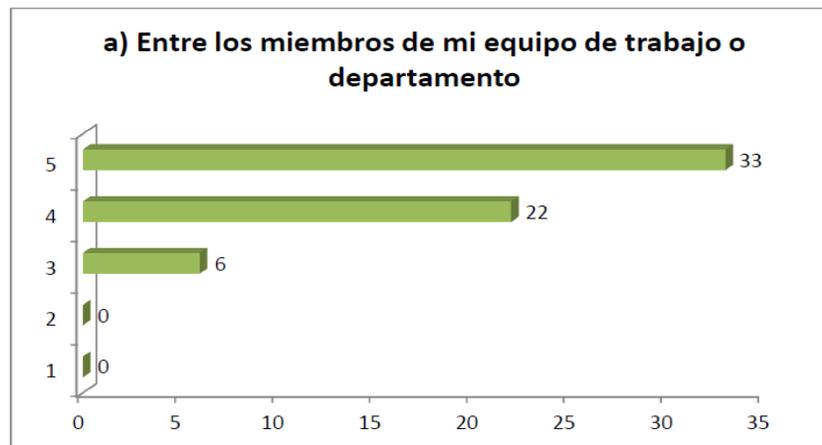
Casi la mayor parte de los encuestados manifiesta su acuerdo con esta afirmación, 36.07% indica su total acuerdo, mientras que un 52.5% indica su apoyo a esta afirmación.

6.12.3. Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo

	1	2	3	4	5
1 Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:					
a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento	0	0	6	22	33
b) Entre los miembros de mi organización	0	0	6	22	33
2 Conozco las responsabilidades y funciones de:					
a) Mis compañeros de trabajo en mi área.	0	1	0	17	43
b) Mi jefe	0	1	4	17	39
c) Del personal de otras áreas o departamentos	0	1	10	19	31
3 Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.	4	5	16	22	14
4 Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.	3	4	18	26	10
5 Recibo la información que requiero para mi trabajo.	0	0	14	19	28
6 Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.	1	4	9	27	20
7 Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.	0	1	9	26	25
8 Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final	0	1	3	19	38
9 Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.	0	1	9	19	32
10 Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.	0	3	16	23	19

Fuente: Elaboración propia

Ilustración Nro. 24



Fuente: Elaboración propia

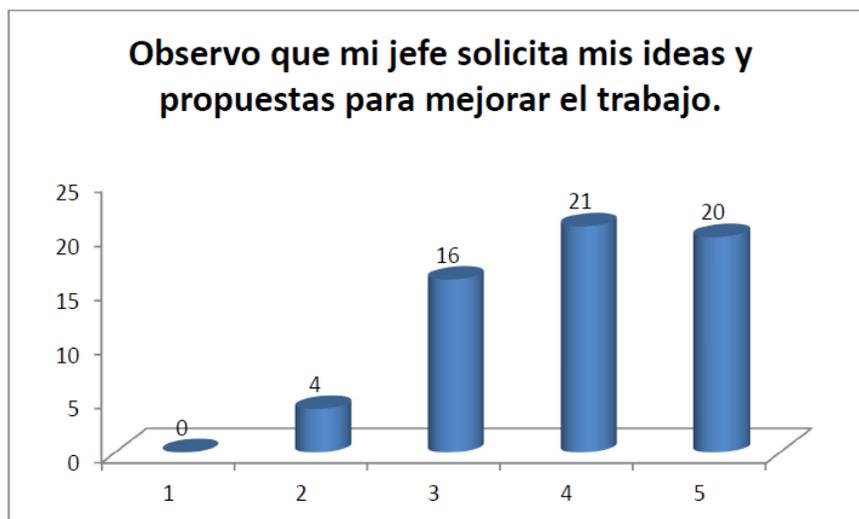
El cuadro indica que el 54.1% está de totalmente de acuerdo con que existe una relación adecuada entre los miembros de su equipo de trabajo, otro 36.1% indica su acuerdo con esta afirmación, entre ambas tendencias suman un 91.2% de acuerdo con esta expresión respecto a las relaciones entre colegas de trabajo.

Sobre el liderazgo

		1	2	3	4	5
1	Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.	0	4	16	21	20
2	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.	0	3	12	19	27
3	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.	0	4	8	22	27
4	Siento confianza con mi jefe.	1	4	5	25	26
5	Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.	0	5	6	22	27
6	Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.	3	1	8	23	26
7	Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.	1	3	6	22	29
8	Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.	1	5	5	26	23
9	La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.	1	4	5	18	32
10	La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.	0	1	6	22	31
11	La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.	4	3	10	19	25
12	El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.	1	3	10	22	25
13	Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.	5	3	8	22	23
14	Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.	3	6	4	19	29

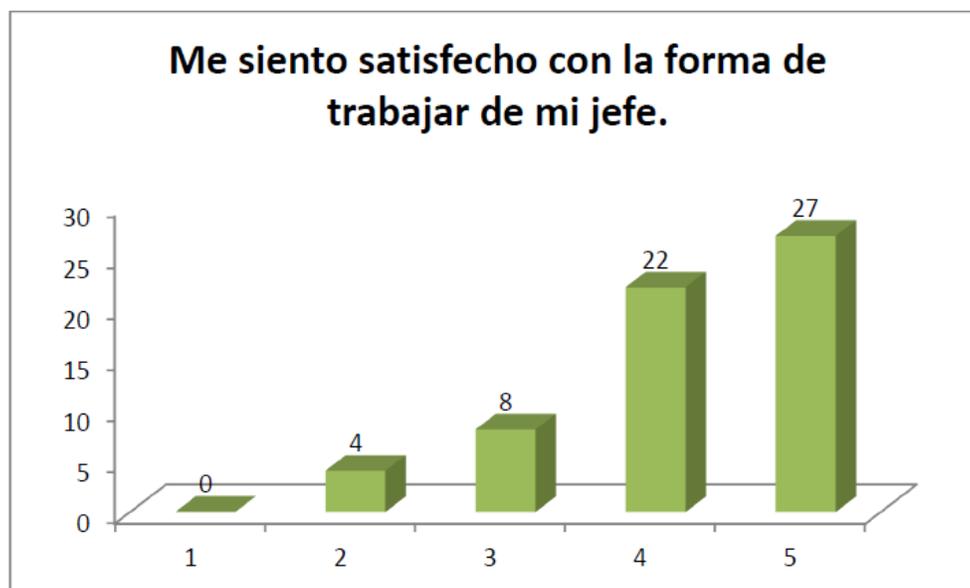
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración Nro. 25



Un 32.8% está totalmente de acuerdo en que el jefe solicita ideas y propuestas de mejora en el trabajo, 34.4% está de acuerdo con esta afirmación, 26.2% manifiesta que no está en desacuerdo ni acuerdo en esta afirmación, en general 67.2% está de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración Nro. 26



Fuente: Elaboración propia

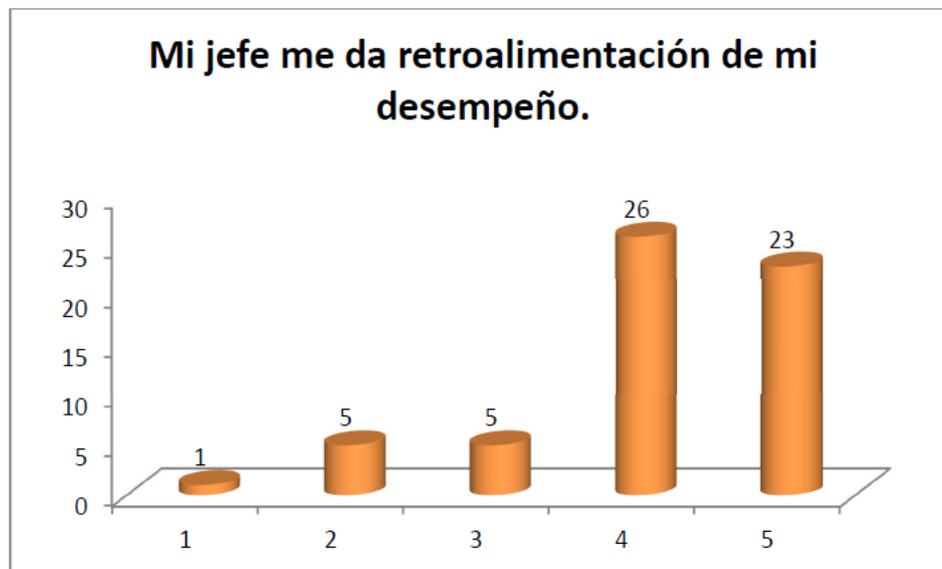
44.3% está totalmente de acuerdo con la afirmación, 36.1% está de acuerdo con esta afirmación. En general se muestra un elevado nivel de satisfacción con la forma de trabajo del superior inmediato, 6.6% en cambio no está de acuerdo con esta afirmación.

Ilustración Nro. 26



42.6% está totalmente de acuerdo en que siente confianza con su jefe inmediato en tanto el 41% está de acuerdo en que siente confianza con su jefe, solo 6.6% está en desacuerdo al respecto, además un 8.2% no está de acuerdo ni de acuerdo en esta afirmación.

Ilustración Nro. 26



Fuente: Elaboración propia

A opinión del 38% existe total acuerdo en que el jefe inmediato da retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores, otro 43% está de acuerdo con esto, un 8% no está en acuerdo ni desacuerdo así como otro 8% que no está de acuerdo y 2% que está totalmente en desacuerdo al respecto.

6.12.4. Sobre la organización

Tabla Nro. 15 Sobre la organización

		1	2	3	4	5
1	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.	0	4	9	23	25
2	La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)	3	1	12	19	26
3	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.	3	0	18	16	24
4	Las promociones se dan a quien se las merece.	0	3	18	12	28
5	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.	1	1	6	17	36
6	No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.	4	5	12	21	19
7	Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.	0	1	12	23	25
8	Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.	0	0	12	22	27
9	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.	0	0	6	16	39
10	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	0	0	6	19	36
11	Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.	0	1	4	29	27
12	Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.	0	1	5	22	33

Fuente: Elaboración propia

6.12.5. En General

Tabla Nro. 16 En General

		1	2	3	4	5
1	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	0	0	8	22	31
2	Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.	0	0	3	25	33
3	Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.	0	0	1	19	41

Fuente: Elaboración Propia

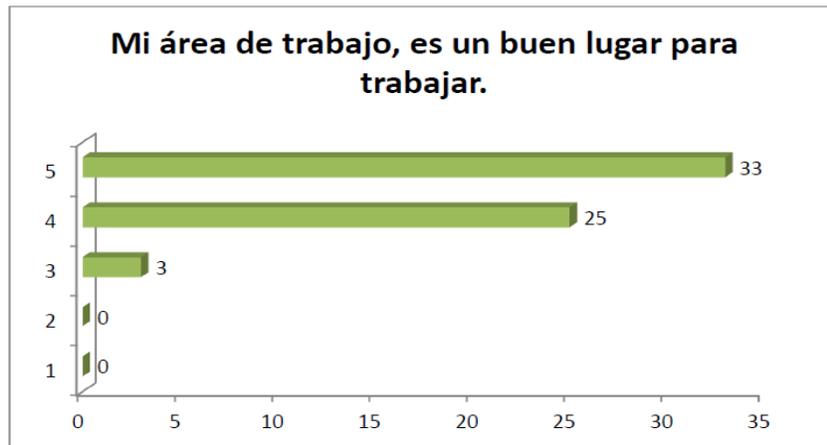
Ilustración Nro. 27



Fuente: Elaboración propia

50.8% esta totalmente de acuerdo en que se encuentra satisfecho con su labor 36.1% está de acuerdo en este grado de satisfacción 13.1% no muestra acuerdo ni desacuerdo con esta afirmación.

Ilustración Nro. 28



Fuente: Elaboración propia

54.1% está de acuerdo en que la empresa es un buen lugar para trabajar, 41% está de acuerdo con esta apreciación, solo 4.9% no muestra acuerdo ni desacuerdo.

Ilustración Nro. 29



Fuente: Elaboración propia

67.2% está totalmente de acuerdo en recomendar a un amigo que trabaje en la empresa 31.1% está de acuerdo con esta afirmación, solo 1.6% está en desacuerdo con esta afirmación.

6.12.6. Marco practico o Propuesta

Si asumimos que la política de la organización es lograr un mínimo del 90% en todos los indicadores y que a su vez debería considerar la siguiente tabla de criterios

Resultado del Indicador mayor a 90% *Sostener la política*

Resultado del indicador entre 85% a 90% *Reforzar la política*

Resultado del indicador menor a 85% *Mejorar la política*

En el clima laboral

Actividades de mejora en el trabajo

Tabla 17 Actividades de mejora en el trabajo

DIMENSION	INICIATIVA	RESPONSABLE
Definición de funciones	Mejorar la definición de puestos a través de una revisión exhaustiva de cada nivel y proceso	GDH
Esfuerzo	Mejorar las mediciones de esfuerzo personal en el trabajo	GDO Supervisor Jefe inmediato
Agrado con el trabajo	Feedback trimestral, reducir los plazos de retroalimentación con el superior	GDO Supervisor Jefe inmediato
Competencias	Definir mapas de competencias por cada nivel, promover el sistema 360°	GDO
Flexibilidad en el trabajo	Reforzar el orden de las funciones de cada nivel y puesto	GDO Supervisor Jefe Inmediato
Voluntad de permanencia	Programa de retención de talentos	GDO - GDH
Equidad en la Remuneración	Revisión del sistema de incentivos para su perfeccionamiento	GDO - GDH
Proporcionalidad en la remuneración	Revisión del sistema remunerativos para su perfeccionamiento	GDO - GDH
Capacitación	Formulación del Plan Anual de Capacitación del personal Promoción del Plan de Carrera	GDO - GDH

Fuente: Elaboración propia

Relaciones interpersonales

DIMENSION	INICIATIVA	RESPONSABLE
Cordialidad con el equipo	Reuniones mensuales de clima laboral	GDH
Cordialidad en la organización	Programas de integración familiar en el trabajo	GDO
Reconocimiento de responsabilidades	Revisión de las competencias funcionales por puesto	GDO – Oficina de Sistemas
Efecto del desconocimiento de las responsabilidades	Reuniones de delegación y empowerment	GDO – Gerencia Regional, supervisores
Carga de trabajo	Revisión de horarios de trabajo- Plan de vacaciones	GDH – GDO – Gerencia Regional
Información para el trabajo	Inducción en el puesto	GDH – GDO
Oportunidad de la información	Control de mensajes y respuestas a través del sistema de correo	Sistemas – GDO
Trabajo en equipo	Formación de equipos de alto rendimiento	GR – GDH – GDO
Reconocimiento del cliente	Revisión del resultados de calidad	GDO
Servicio al cliente	Revisión del resultados de calidad	GDO
Capacitación en el puesto		GDH

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo

DIMENSION	INICIATIVA	RESPONSABLE
Ideas de mejora en el trabajo	Fomentar la presentación de ideas de mejora	GDH
Apoyo del jefe inmediato	Pedir informes a Jefes inmediatos sobre apoyo efectuado	GDO
Satisfacción con el jefe inmediato	Promover reuniones de feedback por campañas con el Jefe inmediato	GDH – GDO
Confianza con el jefe inmediato	Formular programas de inducción en el puesto	GDH
Apoyo del jefe inmediato	Promover un Plan de Apoyo al Personal para cada oficina	GDH
Comunicación con el jefe inmediato	Promover las comunicaciones verbales e inmediatas	GDR – GDH
Coordinación con el jefe inmediato	Promover u protocolo de coordinación con el Jefe inmediato	GDH
Retroalimentación del jefe inmediato	Reforzar las acciones de feedback	GDO
Alcance de la retroalimentación	Regular los feedback por campaña	GDH – GDO

Fuente: Elaboración propia

En la Organización

DIMENSION	INICIATIVA	RESPONSABLE
Convivencia	Promover reuniones mensuales de clima laboral	GDO
Interés sobre el desarrollo personal	Promover un formato de evaluación del desarrollo del personal y revisarlo con el trabajador	GDO
Trayectoria del personal	Actualizar trimestralmente los files del personal	GDH – Archivo
Promociones y ascensos	Evaluar ascensos cada fin de campaña	GDH – GDO
Elegibilidad	Desarrollar un Plan de elegibilidad del personal para ascensos	GDH – GDO
Motivación a la permanencia	Formular el Plan de Retención del Personal	GDH – GR – GDO
Metas organizacionales	Revisar y socializar las metas organizacionales antes de cada campaña	GDO – GDH
Accesibilidad de las metas	Revisión y evaluación de las metas	GR – Asistente Regional
Compromiso con las metas	Motivar al personal hacia el logro de metas	GDO
Comunicación de objetivos	Comunicar oportunamente las metas por campaña	GDH – GDO
Apoyo en el logro de objetivos	Reuniones de evaluación previa al final de campaña	GDH – GDO
Reconocimiento al logro	Formular un programa anual de reconocimiento al personal	GDH

Fuente: Elaboración propia

En la Satisfacción laboral

DIMENSION	INICIATIVA	RESPONSABLE
Contrato estable	Evaluar por campaña la temporalidad de los contratos del personal	GDH –GDO
Ganar dinero	Proponer plan de mejora de salarios por productividad y merito	GDH –GDO
Promoción profesional		GDH –GDO
Formación	Reforzar las actividades formativas de los trabajadores	GDH –GDO
Innovación	Innovar en las políticas de personal	GDH –GDO
Mejora de procesos	Estudiar cuellos de botella a fin de mejorar procesos	GDH –GDO
Práctica profesional	Evaluar las certificaciones académicas y contrastarlas con las actividades del personal para evita el sub empleo	GDH –GDO
Reconocimiento del jefe	Promover el programa de reconocimiento anual al personal.	GDO -GDH
Reconocimiento de los colegas	Reforzar y difundir el programa Qualitas	GDO -GDH
Reconocimiento de los usuarios	Publicar resultados aprobatorios de calidad	GDO -GDH
Reconocimiento de familiares	Promover reuniones de integración familiar en el trabajo	GDO -GDH
Autonomía profesional	Verificar los niveles de autonomía para cada nivel.	GDO -GDH
Trabajar en el área de formación	Revisar el Plan de carrera de cada trabajador	GDO -GDH
Relación de respeto con los colegas	Formular el protocolo de dialogo entre colegas	GDO -GDH
Continuidad de los servicios	Reforzar las prácticas de continuidad de negocios	GDO -GDH
Apoyo a los colegas	Reforzar la cultura Qualitas	GDO -GDH
Calidad del trabajo	Promover la medición de calidad en el trabajo	GDO –GDH
Función educadora con los clientes	Reforzar los programas de educación para atención al cliente	GDO –GDH

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

1. Existe influencia directa del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A., los indicadores reflejan una asociación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en sus trabajadores.
2. Los niveles del clima organizacional del Banco Mercantil Santa Cruz S.A, mantienen niveles aceptables, lo que la convierten en una empresa estable y competitiva desde el punto de vista organizacional.
3. Los niveles de satisfacción en el trabajo en los trabajadores del Banco Mercantil Santa Cruz S.A son igualmente aceptables y se mantienen en niveles adecuados, lo que indica que esta empresa es un buen lugar para trabajar
4. Existe una opinión mayoritaria y favorable a considerar que existe agrado en el puesto de trabajo y las competencias para el puesto, así como en el nivel remunerativo, estos aspectos refuerzan la visión de una empresa con un clima organizacional apropiado

8. RECOMENDACIONES

1. El Banco Mercantil Santa Cruz S.A debe mantener niveles apropiados de Clima Organizacional para sostener y mejorar la Satisfacción Laboral de los colaboradores.
2. Se recomienda aplicar el plan de mejora indicado para mantener los resultados aceptables de Clima Organizacional.
3. Para mantener los niveles aceptables de Satisfacción en el trabajo se recomienda aplicar los puntos de mejora que se indica, de manera que se logre el objetivo propuesto “Ser el mejor lugar para trabajar”
4. Se sugiere revisar las escalas salariales en cada puesto de trabajo, los que se encuentren dentro de la media del mercado mantener y los que estén por debajo del promedio mejorar y nivelar.
5. Se recomienda conservar los espacios físicos en muy buen estado, así como seguir brindando información adecuada y oportuna para la realización de trabajo.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta. Beatriz y Venegas G Cynthia (2010) Clima organizacional en una empresa cervecera un estudio exploratorio Oaxaca México Universidad del Papaloapan. Campus Tuxtepec
2. BCP (2011) Memoria Institucional 2010 Lima BCP
3. Beatriz Acosta. Cynthia Venegas G (2010) Clima organizacional en una empresa cervecera un estudio exploratorio Oaxaca México Universidad del Papaloapan. Campus Tuxtepec.
4. Brunet. L (1997) El clima de trabajo en las organizaciones México Trillas
5. Carrasco, S (2010) Metodología de la Investigación Científica Urna San Marcos
6. Criang et al (2007) Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal Theoria. 61-76
7. Chiavennato I (2006) Administración México Me Graw Hill
8. Oessler. G (1993) Organización y Administración México Prentice Hall
9. El Peruano (21 de marzo de 1997) Ley de Productividad y Competitividad Laboral El Peruano Lima Lima Urna El Peruano
10. Hellrlegel D (2007) Comportamiento Organizacional N Y Thomson
11. Una (2008) Estadística aplicada a negocios y economía xm Ed México Me Graw HUÍ
12. Una, D. (2008). Estadística aplicada a los negocios y economía México: Me Graw Hill
13. Robblns S (2003) Comportamiento Organizacional México Thomson
14. Sandoval M (2004) CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CUMA ORGANIZACIONAL Ensayos De Administración , 83-88
15. Silva A (2011) Determinación del Clima Organizacional en la Piladora MOUNOR SAC, en la ciudad de Lambayeque Chiclayo Universidad Cesar Vallejo
16. Victoria Vejarano. Cristian Jurado (2010) Análisis y evaluación del Clima organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Señor de Sipán SAC- Chiclayo Chiclayo universidad Señor de Sipán
17. William R (2004) Gestión de la cuma organizacional en la mejora de la efectividad Cuadernos de Management 79-82

10. ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

- El propósito de este cuestionario es el establecer un diagnóstico que nos permitan comprender el clima existente en la organización.
- Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu Opinión.
- La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Recuerde bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo TD: Totalmente en Desacuerdo

Sobre las condiciones de mi trabajo

1.	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	1	2	3	4	5
2.	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.	1	2	3	4	5
3.	Me gusta mi trabajo.	1	2	3	4	5

Sobre las relaciones interpersonales de mi trabajo

1.	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:					
	a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento	1	2	3	4	5
	b) Entre los miembros de mi organización	1	2	3	4	5
2.	Conozco las responsabilidades y funciones de:					
	a) Mis compañeros de trabajo en mi área.	1	2	3	4	5
	b) Mi jefe	1	2	3	4	5
	c) Del personal de otras áreas o departamentos	1	2	3	4	5

Sobre liderazgo

1.	Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5
2.	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.	1	2	3	4	5
3.	Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.	1	2	3	4	5
4.	Siento confianza con mi jefe.	1	2	3	4	5
5.	Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.	1	2	3	4	5

Sobre la organización

1.	Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.	1	2	3	4	5
2.	La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)	1	2	3	4	5
3.	Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.	1	2	3	4	5
4.	Las promociones se dan a quien se las merece.	1	2	3	4	5
5.	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.	1	2	3	4	5

En general

1.	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.	1	2	3	4	5
2.	Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
3.	Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.	1	2	3	4	5

Cuestionario de satisfacción laboral

¿Ha realizado cursos de formación continua?

NO

SI, ¿Dónde la realizó?

En la misma institución

Fuera de la institución

La formación continua en su institución es:

Insuficiente Suficiente Abundante Muy abundante Excesiva

¿Qué formación de post grado ha realizado?

Formación continua Diploma de Postgrado Máster

Otros, especificar _____

¿Cuán accesible es su Jefe Inmediato / Gerente? Marque sólo una de las opciones.

Muy accesible Accesible Poco accesible Inaccesible

¿Qué tipo de liderazgo ejerce su Jefe Inmediato? Debe marcar sólo una opción

Siempre nos hace participar en todas las tareas de la oficina/agencia

Nos ordena como hacer las tareas. En todo momento hace uso de su autoridad.

Nos deja hacer, no pone impedimentos. Nosotros quienes fijamos los objetivos.

Cuando ha aportado mejoras para el funcionamiento de su oficina. ¿Qué tipo de reconocimiento ha obtenido por parte de la Dirección?

Felicitaciones Incentivos económicos Reconocimiento público

Indiferencia Ninguno

Cuando se dirige a su jefe inmediato para solucionar una cuestión profesional, la respuesta que obtienes es:

Satisfactoria Le responde con evasivas Le pide siempre algo a cambio

Rechaza cualquier petición que le haga No le escucha

Otra, especificar _____

Valore del 1 al 5 en qué medida cada uno de estos ítems le motiva para su trabajo diario:

1=Nada

2=Poco

3=Suficiente

4=Bastante

5=Mucho

ÍTEMS		1	2	3	4	5
1.	Tener un contrato estable	1	2	3	4	5
2.	Ganar el máximo de dinero posible	1	2	3	4	5
3.	Tener promoción profesional	1	2	3	4	5
4.	Adquirir la formación necesaria para mejorar mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
5.	Participar en la innovación	1	2	3	4	5