



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS
DE LA EDUCACION**

Escuela de Psicología Organizacional

TEMA:

**“Diagnóstico de clima laboral y estructuración de un plan de mejora para la
Casa Matriz del Banco del Austro S.A.”**

**Tesis previo a la obtención del título
de Psicología Organizacional.**

AUTORAS:

**Yasmín Elizabeth Pardo Ordóñez
Diana Valeria Sarmiento Pineda.**

DIRECTORA:

Mst. Mónica Rodas Tobar

CUENCA – ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis está dedicado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, Iván y Lucía, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en los momentos buenos y malos, por formarme con buenos sentimientos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, por darme lo necesario para poder cumplir una más de mis metas personales y profesionales.

A mi hermana Natalia, por ser mi ejemplo a seguir, gracias por apoyarme siempre, estoy muy orgullosa de ti, te quiero mucho.

Con todo mi esfuerzo, sacrificio y amor.

Valeria

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada principalmente:

A ti Dios mío:

Por ser mi principal fuerza para superar todos los obstáculos, por tu amor y sobretodo por darme la sabiduría necesaria para ver hoy mi sueño cumplido.

A mis padres:

Por haberme dado la vida, por sus enseñanzas, sus valores, sus principios, su apoyo tanto económico, como emocional, gracias porque a pesar de la distancia estuvieron pendientes a cada instante de mi superación profesional, los amo.

A mi hija:

Por ser la razón principal de mi vivir, por ella ahora entiendo el significado del amor incondicional, te amo mi Camila Abigail.

Yasmín

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios y a mis queridos padres Iván Sarmiento y Lucía Pineda porque me dieron la oportunidad de vivir, de aprender de su amor y de sus nobles ejemplos, de su dedicación y apoyo para poder presentar esta tesis que representa la culminación de mi carrera universitaria.

A mi amiga y compañera de tesis Yasmín, gracias por tu ayuda, comparto contigo esta alegría, logramos llegar hasta el final del camino, cumpliendo con mucho esfuerzo esta meta profesional.

A nuestros directores de tesis, Mst. Mónica Rodas y Psic Lab. Carlos González, gracias por su tiempo y sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra tesis.

Al Banco del Austro S.A. por abrirnos las puertas para laborar y permitirnos contribuir al crecimiento de la empresa. A la Sra. Glenda Alvarado y la Ing. Jessica Salamea, mil gracias por su incondicional apoyo y confianza.

Gracias por todo,

Valeria

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida a ti Dios y a mis padres por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera profesional.

A mi hermana, por transmitirme su alegría en los momentos más difíciles de mi vida, por ser mi confidente, eres la mejor hermana que Dios me pudo dar.

A mi amiga y compañera de tesis, Valeria:

Por estar siempre a mi lado, dándome la fuerza para seguir adelante en la culminación de nuestro trabajo universitario, gracias por tu perseverancia, constancia y apoyo durante todo este tiempo, te quiero mucho!.

A nuestros directores de tesis, Mst. Mónica Rodas y Psic Lab. Carlos González, gracias por su tiempo y su sabia orientación que supieron transmitirnos con la generosidad que les caracteriza.

Al Banco del Austro S.A. por abrirnos las puertas para laborar y permitirnos contribuir al crecimiento de la empresa. A la Sra. Glenda Alvarado y a la Ing. Jessica Salamea, mil gracias por su incondicional apoyo y confianza.

Yasmín

Contenido

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

Introducción	1
CAPITULO 1	3
ANÁLISIS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.....	3
INTRODUCCIÓN	3
1.1 HISTORIA	3
1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	5
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	6
1.3.1 MISIÓN.....	6
1.3.2 VISIÓN (al año 2012).....	6
1.3.3 VALORES	7
1.4 ORGANIGRAMA	7
CONCLUSIÓN	9
CAPITULO II	10
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN RELATIVO AL CLIMA LABORAL DE LA CASA MATRIZ DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.	10
INTRODUCCIÓN	10
2.1 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL.....	10
2.2 CARACTERÍSTICAS DE CLIMA LABORAL	13
2.3 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.4.1 Teoría de clima organizacional Rensis Likert.....	16
2.4.2 Teorías de la administración	19
2.4.2.1 Teoría clásica	19
2.4.2.2 Teoría del comportamiento organizacional.....	21
2.4.2.3 Teoría “X” y “Y” de McGregor	21
2.4.2.4 Teoría Z.....	21
2.4.2.5 Teoría de las relaciones humanas.....	22
2.4.2.6 Motivación Humana.....	22
2.4.2.7. Teoría de la jerarquía de las necesidades	22

2.4.2.8Teoría de estilo de liderazgo	23
2.5 FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
CONCLUSIONES	24
CAPITULO III	25
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL	25
INTRODUCCIÓN	25
3.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	25
3.1.1 Metodología y recursos a utilizar	26
3.1.2 Proceso previo a la aplicación de la herramienta (encuesta).....	28
3.1.3 Aplicación del cuestionario (encuesta).	31
3.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
3.2.1 Tabulación de Datos.....	32
3.2.2 Análisis de Resultados	32
CONCLUSIONES	48
CAPITULO IV	49
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE REFORZAMIENTO	49
INTRODUCCIÓN	49
4.1PLAN DE REFORZAMIENTO	49
4.2METODOLOGÍA	49
4.3 PROCEDIMIENTO	49
4.3.1 Convocatoria.-	49
4.4 PLAN DE REFORZAMIENTO	52
CONCLUSIONES	57
5. CONCLUSIONES GENERALES	58
6. RECOMENDACIONES GENERALES.....	60
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	63

Resumen

En el presente trabajo se planteó la realización de un diagnóstico de clima laboral y la estructuración de un plan de mejora para la Casa Matriz del Banco del Austro S.A, utilizando como metodología la encuesta, en dicha aplicación se contó con la participación de 347 empleados, los mismos que respondieron satisfactoriamente en su totalidad, es por ello que dados los resultados positivos obtenidos de los seis factores en estudio, se vio la necesidad de estructurar un plan de reforzamiento, más no uno de mejora, el mismo que fue aprobado por la Gerencia Nacional Administrativa y RRHH.

ABSTRACT

The present work proposes the diagnosis of the working environment and the development of an improvement plan for the Main Office of *Banco del Austro S.A.* Bank, through the use of surveys. The research had the participation of 347 employees, whose overall response was satisfactory. Therefore, the results were positive in all of the six factors under study. We saw the need to structure not an improvement plan but a reinforcement plan, which was approved by the National Management Administration and Human Resources.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Introducción

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1 997).

Cabe señalar que son numerosas las investigaciones realizadas referente al clima organizacional, el cual se considera de gran importancia para cualquier organización, sea esta pública o privada, ya que se vincula con la satisfacción en el trabajo y su desempeño, es por ello que el Banco del Austro S.A, ha visto la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional y estructurar un plan de mejora continua, con la finalidad de tener un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Es por ello que al clima organizacional se le ha considerado como un indicador de percepciones de diferentes factores como: comunicación, sentido de pertenencia, iniciativa, ergonomía, reconocimiento, trabajo en equipo, entre otros, los mismos que pueden ser estudiados para conocer cuáles son las ventajas y aquellos aspectos a mejorar dentro de la institución, y así poder desarrollar un plan, que vaya de acuerdo a las necesidades de los empleados y que además contribuya a mejorar su desempeño laboral, basándose en el desarrollo de un mejor ambiente de trabajo.

La estructura de esta investigación se conforma por cinco capítulos, a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación.

En el desarrollo del capítulo I, se describe cómo nace el Banco del Austro S.A, y el crecimiento que ha tenido hasta la actualidad, los objetivos institucionales, análisis de la planificación estratégica como: misión, visión, valores y estructura organizacional.

En el capítulo II, se describe los conceptos básicos del clima organizacional, sus características, variables que influyen en el mismo, teorías y funciones; dando a

conocer así los puntos de vista de varios autores sobre la importancia de realizar un estudio de clima organizacional, el grado de compromiso e identificación de los miembros del Banco del Austro S.A. y con ello saber las percepciones de los colaboradores acerca de su ambiente laboral.

En el capítulo III, se describe la aplicación práctica del estudio de clima organizacional llevado a cabo en la Casa Matriz de la institución financiera Banco del Austro S.A, utilizando como metodología la encuesta, en donde se toma en cuenta los recursos, factores, procesos y finalizando con la tabulación y análisis de resultados.

En el capítulo IV, se menciona la construcción del plan de reforzamiento del clima organizacional, dicho plan es construido en base a la socialización de resultados de la encuesta aplicada anteriormente, por parte del departamento de RRHH, utilizando como metodología un taller.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones generales, seguido de los diferentes anexos generados en el transcurso de la realización de este proyecto.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se pretende dar a conocer una idea general de la institución financiera Banco del Austro S.A, cuya Casa Matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca, realizando una descripción de la reseña histórica, en la cual se mostrará desde sus inicios como empresa y su crecimiento a la actualidad. Además de ello se presentará la misión, visión, valores propuestos para los años 2010-2012 y su estructura organizacional.

1.1 HISTORIA

El 28 de noviembre de 1977 gracias a los esfuerzos conjuntos de un grupo de distinguidas familias de la ciudad de Cuenca el Banco del Austro inició sus operaciones con 18 funcionarios y un capital de 31'500.000,00 sucres.

Una edificación arrendada, ubicada en la calle Bolívar entre Hermano Miguel y Mariano Cueva fue el origen de las labores de esta institución, liderado en esa época por el señor Enrique Mora Vázquez; con el tiempo y la confianza depositada por sus conciudadanos y la eficiencia de sus empleados, la institución se consolidó en la ciudad de Cuenca y en el país.

El primer Gerente General fue el señor Jorge Game C,seguido por el señor Antonio Chamoun J desde 1981 y desde 1987 el Economista Patricio RobayoIdrovo, hasta que en el 2009 asumió la Gerencia el Ingeniero Guillermo Talbot, quien hasta ahora lidera el Banco.

Conforme el tiempo pasaba y mientras se incrementaban los diferentes y variados ser- vicios ofrecidos por esta reciente pero sólida institución, cada vez se hacía mayor la necesidad de agrandar el local, razón por la cual en 1981 se estableció en su

edificio propio, ubicado en la esquina de la calle Sucre y Borrero, en el corazón de la ciudad de Cuenca, donde actualmente se encuentra su Casa Matriz.

El crecimiento de la institución era notorio, por lo cual no solo la parte física debía renovarse, sino también la imagen corporativa. Banco del Austro, su banco de apoyo, fue su primer eslogan, con el cual la gente podía encontrar esa familiaridad y confianza de tener una institución no solo que nació en su propia ciudad, sino en la cual pueden depositar sus sueños, esperanzas y ambiciones, pues sabían que el Banco del Austro era un verdadero apoyo económico en momentos de necesidad.

Gracias a la solidez y confianza que la institución ganó con el tiempo, los sueños de sus accionistas crecieron y los horizontes se expandieron abriendo así sucursales en varias ciudades del país, así al cumplirse 20 años el Banco contaba ya con las siguientes agencias:

Cuenca : La Casa Matriz y 12 agencias.

Sucursal Quito con 5 agencias y 2 autobancos.

Sucursal Guayaquil con 5 agencias.

Sucursal Azogues con 5 agencias.

Sucursal Tulcán con 1 agencia y 1 Extensión de Servicios Centro Aduanero Tulcán.

Sucursal Loja.

Sucursal Latacunga.

Sucursal Ibarra.

Sucursal Ambato.

Sucursal Esmeraldas.

Sucursal Machala con 1 agencia.

Sucursal Macas con 1 agencia.

Sucursal Tena.

Sucursal Puyo.

En la actualidad, 35 años después, el Banco del Austro cuenta con agencias en 17 ciudades del país, distribuidas estratégicamente y un grupo extraordinario de personas que laboran, son ya cerca de 1400 empleados que fortalecen la institución y que trabajan día a día para dar apoyo al sistema financiero nacional.

Los cambios y mejoras institucionales continúan, la imagen del Banco con su nuevo logotipo, color y eslogan demuestran que es una entidad que nunca se cansa; durante 35 años ya, se ha mantenido dentro de la ciudad de Cuenca y ahora a nivel país y demuestra de esta forma su constancia, innovación y gran esfuerzo para brindar un gran ambiente de trabajo a sus empleados.

La tecnología también se ha hecho presente durante la evolución del Banco, para el año 1997 el banco contaba con 3 computadoras centrales, y se encontraban diseñando una forma de comunicación vía satélite o microondas para así integrar la banca a un sistema automatizado entre todas sus sucursales.

La presencia de un Departamento de Servicios al Cliente, y de cajeros automáticos buscaban acercar al cliente a su banco y también facilitar las operaciones por medio de la banca telefónica. En la actualidad el internet ha colaborado a que aquellos esfuerzos, impensados en esos primeros años, sean actividades de rutina; banca electrónica, transferencias interbancarias en minutos, pagos de servicios, comunicación eficiente, actualización de cuentas y sobre todo seguridad para los usuarios son elementos importantes para reforzar la confianza en un banco que día a día crece, mejora y se actualiza, razón por la cual ahora el Banco del Austro es más ágil más seguro.

Fuente: Datos tomados de la Publicación Memorias del Banco del Austro, por sus 20 años de vida. Realizada por el Sr. José Malo, Secretario del Directorio.

1.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Lograr que el Banco del Austro sea reconocido como una institución financiera importante y útil para las comunidades a las que sirve.
- Lograr que el Banco del Austro sea una institución financiera en permanente crecimiento.

Ser una institución financiera importante:

- Con una participación de mercado local y nacional.

- Con un reconocimiento de imagen y marca.
- Siendo el banco líder regional con presencia reconocida en otras zonas del país.

Ser una institución financiera útil:

- Sirviendo a los mercados que atiende.
- Respondiendo en colocaciones una proporción adecuada de las captaciones de cada plaza en función de sus características.
- Respondiendo efectivamente a los requerimientos planteados por los clientes.

Ser una institución financiera en permanente crecimiento:

- Ampliando sistemáticamente la participación de mercado en todas las plazas.
- Manteniendo índices adecuados de rentabilidad en todas las oficinas.
- Cumpliendo las metas de negocio planteadas.

(<http://www.bancodelaustro.fin.ec>).

1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.3.1 MISIÓN

“Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”. (Banco del Austro, Plan estratégico 2010-2012).

1.3.2 VISIÓN (al año 2012)

“Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes”.(Banco del Austro, Plan estratégico 2010-2012).

1.3.3 VALORES

- Honestidad.
- Integridad.
- Profesionalismo.
- Buen servicio para con nuestros clientes.
- Lealtad.
- Justicia.
- Equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad.
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y las leyes.

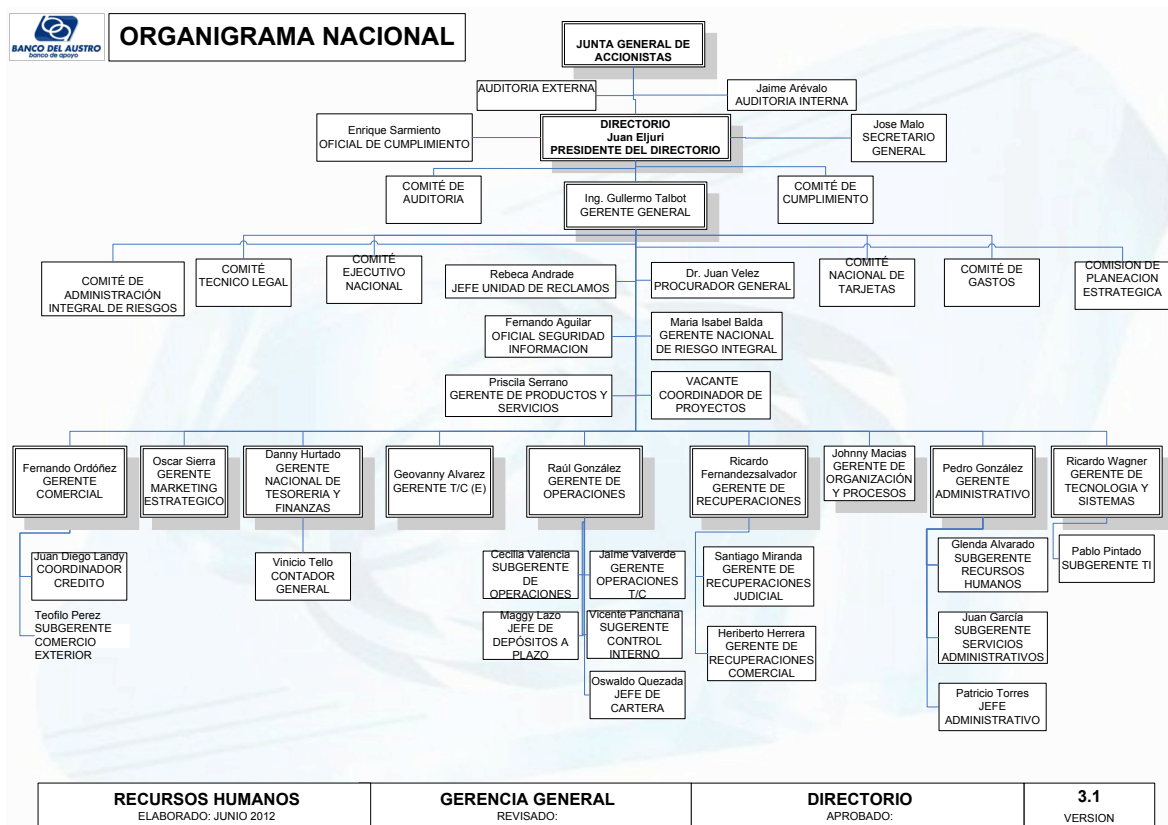
(Banco del Austro, Plan estratégico 2010-2012).

1.4 ORGANIGRAMA

La Administración del Banco del Austro S.A, está a cargo de la Junta General de Accionistas, del Directorio y del Gerente General.

La estructura organizacional del Banco del Austro S.A, está establecida de la siguiente manera:

Cuadro N° 1



Fuente: Archivo digital de Recursos Humanos, Banco del Austro S.A. (Aprobado por el directorio, junio 2012).

Cuadro N° 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nivel 0: Presidencia

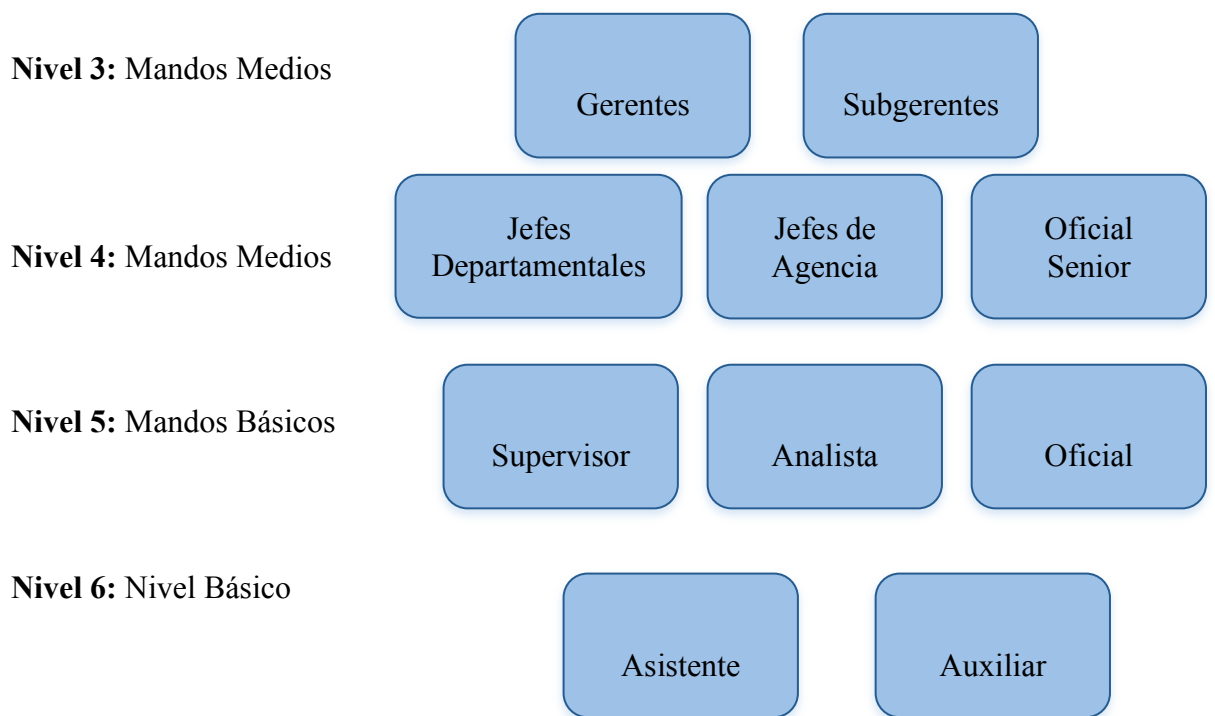
Presidencia

Nivel 1: Alta Gerencia

Gerencia

Nivel: 2 Mandos Altos

Gerencia
División



Fuente: Archivo digital elaborado por el Dpto. de Recursos Humanos.

CONCLUSIÓN

Como conclusión se puede decir que el Banco del Austro S.A, es una institución financiera muy sólida, fortalecida y que está en constante crecimiento, es por ello que para dar cumplimiento a sus objetivos planteados es necesario contar con un equipo humano motivado y eficiente, por tanto el conocer la influencia del clima organizacional es de suma importancia; ya que repercutirá directamente a la productividad de la empresa.

CAPÍTULO II

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN RELATIVO AL CLIMA LABORAL DE LA CASA MATRIZ DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe los conceptos básicos del clima organizacional, sus características, variables que influyen en el mismo, teorías y funciones; dando a conocer así los puntos de vista de varios autores sobre la importancia de realizar un estudio de clima organizacional, el grado de compromiso e identificación de los miembros del Banco del Austro y con ello saber las percepciones de los colaboradores acerca de su lugar de trabajo.

2.1 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El clima organizacional es un concepto que se ha manejado desde hace tiempo en el área de la psicología organizacional. Fue Gellerman, en 1960, quien introdujo el término por primera vez. Una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento, la gestalt y la funcionalista, aparentemente constituye el concepto, pues aplicadas al estudio de clima organizacional, ambas convergen y proponen que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

(<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>).

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en

función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

(http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm).

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen 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).

(http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm).

Para Angel Baguer Alcalá, en su libro "Un timón en la tormenta" menciona que: *"el clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización... ... existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede adoptar sus conocimientos y habilidades... ... El clima influye en la motivación y por tanto puede aportar en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento"* (2001, pág 143).

Para Nicolas Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

(http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm).

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces

llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. (http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm).

Según Halpin y Crofts el clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización. (Sandoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2004;27:78-82).

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, 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. (http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como 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 y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm).

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el

estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE CLIMA LABORAL

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Rodríguez, (2005) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un mal clima por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. (Rodríguez M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega).
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores «no tienen la camiseta puesta», normalmente tienen un muy mal clima organizacional. (Rodríguez

M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega).

- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. (Rodríguez M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega).
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección- clima organizacional, parecería requerir. (Rodríguez M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega).

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional. (Rodríguez M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega).
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional. (Rodríguez M., Darío (2005). Diagnóstico del clima organizacional pp. 161 - 163, en Diagnóstico organizacional. México D.F.

Alfaomega).

2.3 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal; la cual es la suma de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas; estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas, departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como :
 - Aptitudes, las cuales se refieren a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje. El concepto tiene su origen en el latín aptus.
 - Actitudes, aquellas disposiciones anímicas del ser humano expresadas de algún modo en particular.
 - Motivaciones, es decir, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc. (Rodríguez, 2005).

2.4 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Teoría de clima organizacional Rensis 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: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquéllas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

1. Clima de tipo autoritario:
 - a. Sistema I Autoritarismo explotador.
 - b. Sistema II Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo:
 - a. Sistema III Consultivo.
 - b. Sistema IV Participación en grupo.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.

- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.
- Motivación.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Di_mensiones.pdf).

2.4.2 Teorías de la administración

2.4.2.1 Teoría clásica

El representante de esta teoría fue Fayol, el cual destaca la importancia de la estructura en las organizaciones, recalcando la importancia de todas las partes involucradas.

En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización y deberán cumplir las siguientes funciones:

- **Técnicas:** producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Comerciales:** compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** búsqueda y gerencia de capitales.
- **De seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Contables:** inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** integración de todas las funciones de la dirección.
(NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

La teoría de Fayol posee 14 principios fundamentales necesarios para el ejercicio de la administración:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.

- 2. Autoridad y responsabilidad:** derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- 3. Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- 4. Unidad de mando:** recibir órdenes de sólo un superior.
- 5. Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:** por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- 7. Remuneración del personal:** debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- 8. Centralización:** concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9. Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- 10. Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- 11. Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12. Estabilidad del personal:** disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- 13. Iniciativa:** capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- 14. Espíritu de equipo:** armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

Si bien es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de la teoría clásica de Fayol, ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.2 Teoría del comportamiento organizacional

Esta teoría integra conceptos y variables que nos dan a conocer como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se observan variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.3 Teoría “X” y “Y” de McGregor

La teoría X es una teoría tradicional, en la cual a las personas solo se las concibe como un activo más de la organización, poseen una estructura jerárquica y hay una fuerte resistencia al cambio, de ahí que las personas no poseen un sentido de pertenencia a la organización y los objetivos tanto de la empresa como de cada persona no están ligados.

Por otro lado, en la teoría Y, a las personas ya se las concibe como generadores de ideas y personas que poseen un potencial por desarrollar en pro del crecimiento de la organización. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.4 Teoría Z

El representante de esta teoría, es Ouchi, el cual señala que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados, logrando así que las condiciones de trabajo aumenten 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. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.5 Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.6 Motivación Humana

El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin, en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.7. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow, formula una hipótesis en la que afirma que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.

5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad esta cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.4.2.8 Teoría de estilo de liderazgo

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo.

1. **Liderazgo autocrático:** imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.

2. **Liderazgo liberal:** el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.

3. **Liderazgo democrático:** un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no está presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal. (NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa).

2.5 FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La función de clima organizacional es estudiar los elementos estructurales y de proceso de cada organización, con lo cual se adquiere un antecedente previo para cualquier intento de cambio.

A partir del análisis de los factores del clima y de cómo éstos influyen en la persona se pueden planificar las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento, mejorar las relaciones laborales, aminorar el número de accidentes, reducir la rotación y el ausentismo, eliminar el número de hurtos y optimizar la calidad de la producción. (Favio Vera Sena, Art. La función del clima y estudios importantes).

CONCLUSIONES

Se concluye este capítulo diciendo que el clima organizacional produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Además el clima organizacional es la clave del éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, con ello se puede tener claro cómo son percibidas las organizaciones por sus empleados, si su filosofía es comprendida y compartida por ellos, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

CAPÍTULO III

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describe la aplicación del estudio de clima organizacional llevado a cabo en la Casa Matriz de la institución financiera Banco del Austro S.A, utilizando como metodología la encuesta, y tomando en cuenta los recursos, los factores a investigar; es decir el proceso necesario para la ejecución del mismo, y finalizando con los resultados obtenidos en dicha investigación.

3.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Se utiliza como herramienta un cuestionario estructurado (encuesta), que es la forma más eficiente para evaluar el clima laboral, la que permite recoger mucha información de varias personas en un corto espacio de tiempo, por lo que el coste es bajo.

La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las percepciones, opiniones u otros datos de una población, estas percepciones se miden ponderando las alternativas de respuesta del cuestionario.

Para esta investigación se aplicó las encuestas a todos los empleados de la Casa Matriz.

Es de suma importancia comunicarles a los empleados cuál es el objetivo de estudio de clima organizacional en la institución.

La encuesta debe ser por sí sola simple de interpretar, pero siempre deben darse las indicaciones y reglas claras para el registro de la misma, la vía de comunicación será por correo electrónico, debido a que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costos.

Se debe indicar los términos de confidencialidad, para que de esta manera los empleados contesten la lista de preguntas con toda la sinceridad.

Finalmente, es preciso revisar toda la información levantada con la Subgerente de Recursos Humanos, para de esta manera validar la misma, y poder ajustarnos a las necesidades de la institución en el tema de clima organizacional.

3.1.1 Metodología y recursos a utilizar

- **Tipo de Investigación.-** Es una investigación cuantitativa y cualitativa, a través de las encuestas estructuradas.
- **Criterio de inclusión.-** Participarán en la aplicación de la encuesta un total de 347 personas, quienes corresponden a la Matriz de la institución financiera Banco del Austro S.A.
- **Factores a investigar:**
 - Comunicación.- La comunicación es un proceso dinámico, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado.

En las organizaciones la comunicación es un factor clave en el cumplimiento de objetivos debido a que si existen errores o fallas en el mensaje transmitido la empresa podría generar resultados negativos.
 - Sentido de Pertenencia.- Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

Además el sentido de pertenencia se puede considerar un valor agregado, lo que beneficia para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.
 - Iniciativa.- Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección.

Consiste en realizar correctamente las tareas o actividades de cada cargo, sin que ninguna persona lo ordene. Es poder brindar un plus a las tareas que se realizan diariamente, aun sabiendo que esa no es una función de la persona.

- Ergonomía.- Es el conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona.

Todo diseño ergonómico en los puestos de trabajo, ha de considerar los objetivos de la organización, teniendo en cuenta aspectos como la eficiencia, productividad, rentabilidad, innovación y calidad en el servicio.

- Reconocimiento.- El reconocimiento es la base de una estrategia que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados, consiste en mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Debido a la importancia que el Banco del Austro da al trabajo en equipo que existe entre los empleados, conjuntamente con la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos se ve la imperiosa necesidad de añadir este factor como objeto de investigación.

(<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/reconocimiento>).

- Trabajo en equipo.-Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común, consiste en la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.

(<http://etica-actividad4.blogspot.com/2011/01/en-que-consiste-el-trabajo-en-equipo.html>)

3.1.2 Proceso previo a la aplicación de la herramienta (encuesta)

1) Fase de Alineamiento

- **Compromiso de Recursos Humanos.-** Se realizó una reunión con la Gerencia Nacional Administrativa y Recursos Humanos y la Subgerencia Nacional de Recursos Humanos, quienes determinan la importancia de llevar a cabo el estudio de clima organizacional, con la finalidad de encontrar los puntos favorables y aquellos sujetos a mejora dentro de la organización.
- **Construcción de la herramienta metodológica para medir el clima organizacional.-** Para la construcción de la herramienta sobre el estudio de clima organizacional del Banco del Austro S.A, se revisaron algunos cuestionarios modelo como:
 - Cuestionario de Angel Baguer Alcalá, autor del libro “Un timón en la tormenta”.
 - Cuestionario del sistema Compers 6.0, elaborado por Alfredo Paredes & Asociados

Además de ello se pone en consideración los factores propuestos por varios autores mencionados anteriormente como: Likert, Mc Clelland, Litwing y Stringer, sin embargo se utilizó la herramienta de Google Drive.

- **Herramienta utilizada:**

Aplicativo de Google Drive, el cual es un servicio de almacenamiento de archivos en línea. Fue introducido por [Google](#) el 24 de abril de 2012. Cada usuario cuenta con 5 [Gigabytes](#) de espacio gratuito para almacenar sus archivos. Es accesible por su página web desde ordenadores y dispone de varias aplicaciones para [Android](#) que permiten editar documentos y hojas de cálculo.

Google Drive es un reemplazo de [Google Docs](#) que ha cambiado su dirección de enlace de docs.google.com por drive.google.com entre otras cualidades.

Google Documentos y Hojas de cálculo, oficialmente **Google Docs&Spreadsheets** es un programa gratuito basado en Web para crear documentos en línea con la posibilidad de colaborar en grupo. Incluye un [Procesador de textos](#), una [Hoja de](#)

[cálculo](#), [Programa de presentación](#) básico, un creador de dibujos y **un editor de formularios destinados a encuestas**, es por ello que la encuesta de clima la realizamos dentro de este aplicativo.

2) Fase de sensibilización

En esta fase se dio a conocer a los empleados involucrados acerca de cómo se va a realizar el estudio de clima laboral; para ello tenemos 2 pasos a seguir:

1. Se envió un correo electrónico para dar a conocer la realización del estudio de clima organizacional y su objetivo principal. Se adjunta el arte que fue enviando.



2. Después de dos días se envió un segundo correo electrónico, indicando la importancia de realizar un estudio de clima laboral. Se adjunta el arte del mismo.



3) Fase de Medición

En esta fase se explicó dentro de las instrucciones del paso 2 (fase de sensibilización), las escalas de medición de la lista de preguntas detalladas en la encuesta.

Escala de Medición

Escala de Medición
Siempre
Casi Siempre
En ocasiones
Casi nunca
Nunca

3.1.3 Aplicación del cuestionario (encuesta).

Para la aplicación de la herramienta se envió un tercer correo electrónico a los empleados involucrados en el estudio, con las instrucciones y se les hace saber a los empleados que el estudio es anónimo y toda la información obtenida es confidencial, únicamente será para tomar acciones en Recursos Humanos.

Las responsables del éxito de la aplicación serán las autoras de la tesis.

Nombres	Cargo
Valeria Sarmiento P.	Analista de Selección
Yasmín Pardo O.	Analista de Selección

El revisado y aprobado de la aplicación de la encuesta será por parte de:

Nombres	Cargo	Responsables
Jessica Salamea S.	Supervisora de Gestión	Revisado
Glenda Alvarado M.	Subgerente Nacional de RRHH	Aprobado

Cabe mencionar que el número total de empleados que tiene la Casa Matriz del Banco del Austro S.A, es de 347 personas; de los cuales 324 colaboraron con la aplicación, de la encuesta de clima organizacional, equivalente al 92% sobre un 100% del total del personal, dicho porcentaje alcanzado satisfago a los directivos de la institución, cabe recalcar que el porcentaje faltante fue por las personas que se

encontraban con permiso de maternidad o vacaciones, durante el periodo de aplicación.

3.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.2.1 Tabulación de Datos

Luego de la recolección de datos mediante la aplicación de la encuesta electrónica de clima organizacional, se procede a tabular la información obtenida en el programa Excel, las personas responsables del procesamiento de información son Yasmín Pardo y Valeria Sarmiento.

3.2.2 Análisis de Resultados

Para el análisis de la información se agrupan los datos en dos partes:

I PARTE

Datos demográficos conformados por las siguientes variables.

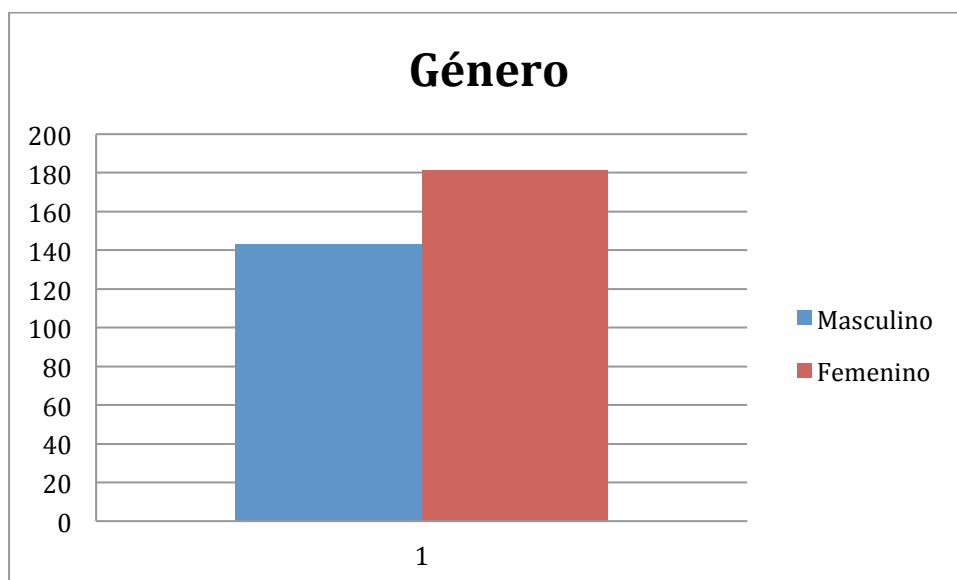
1.- Género:

Tabla N°1

Género	f	%
Masculino	143	44%
Femenino	181	56%
TOTAL	324	100%

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 1



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los 324 empleados de la Matriz del Banco del Austro, el 56% es de género femenino y el 44 % es de género masculino.

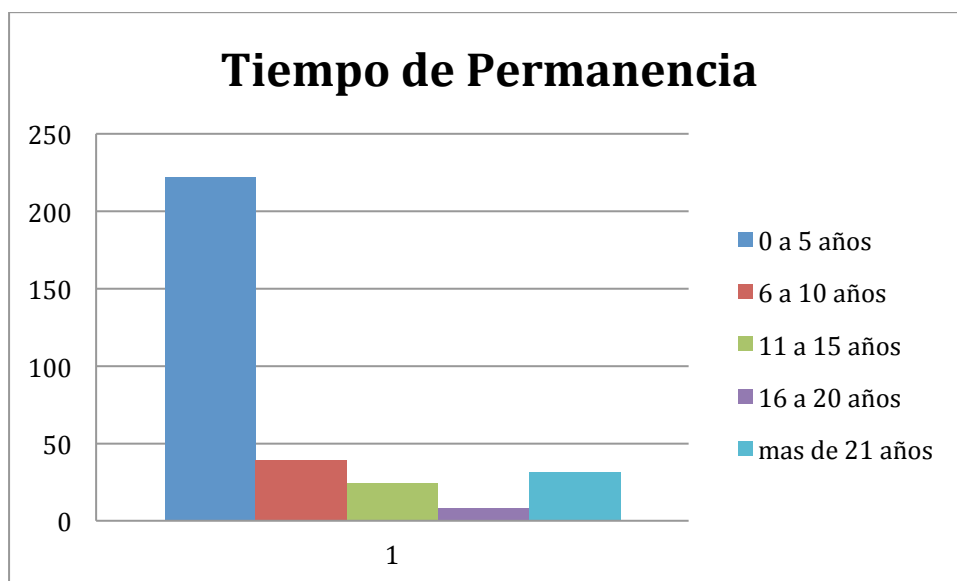
2.- Tiempo de permanencia

Cuadro N° 2

Tiempo de permanencia	f	%
0 a 5 años	222	69%
6 a 10 años	39	12%
11 a 15 años	24	7%
16 a 20 años	8	2%
mas de 21 años	31	10%
TOTAL	324	100%

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 2



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

De acuerdo a los datos tabulados, el 69% de las personas encuestadas, tienen un tiempo de permanencia en el Banco del Austro de 0 a 5 años.

3.- Departamento

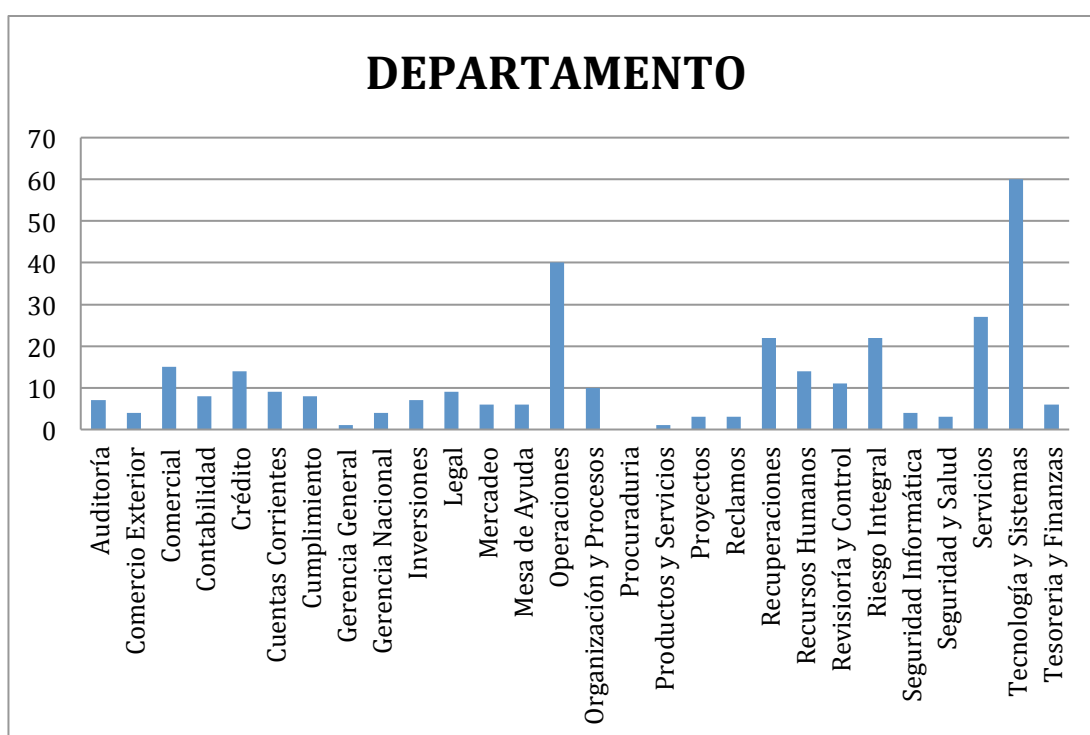
Cuadro N° 3

DEPARTAMENTO	f	%
Auditoría	7	2,16
Comercio Exterior	4	1,23
Comercial	15	4,63
Contabilidad	8	2,47
Crédito	14	4,32
Cuentas Corrientes	9	2,78
Cumplimiento	8	2,47
Gerencia General	1	0,31
Gerencia Nacional Administrativa y RRHH	4	1,23
Inversiones	7	2,16
Legal	9	2,78
Mercadeo	6	1,85
Mesa de Ayuda	6	1,85
Operaciones	40	12,35
Organización y Procesos	10	3,09
Procuraduría	0	0,00
Productos y Servicios	1	0,31
Proyectos	3	0,93
Reclamos	3	0,93
Recuperaciones	22	6,79
Recursos Humanos	14	4,32
Revisoría y Control	11	3,40
Riesgo Integral	22	6,79
Seguridad Informática	4	1,23
Seguridad y Salud Ocupacional	3	0,93

Servicios Administrativos	27	8,33
Tecnología y Sistemas	60	18,52
Tesorería y Finanzas	6	1,85
TOTAL	324	100,00

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico Nro 3



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Del total de las encuestas aplicadas, los datos más representativos son los siguientes: el 18.52 % pertenece al departamento de Tecnología y Sistemas, seguido del 12.35 % que pertenece a Operaciones y el 8.33 % a Servicios Administrativos.

II PARTE

Análisis de los factores y subfactores los mismos que fueron objeto de estudio de clima organizacional, son descritos a continuación:

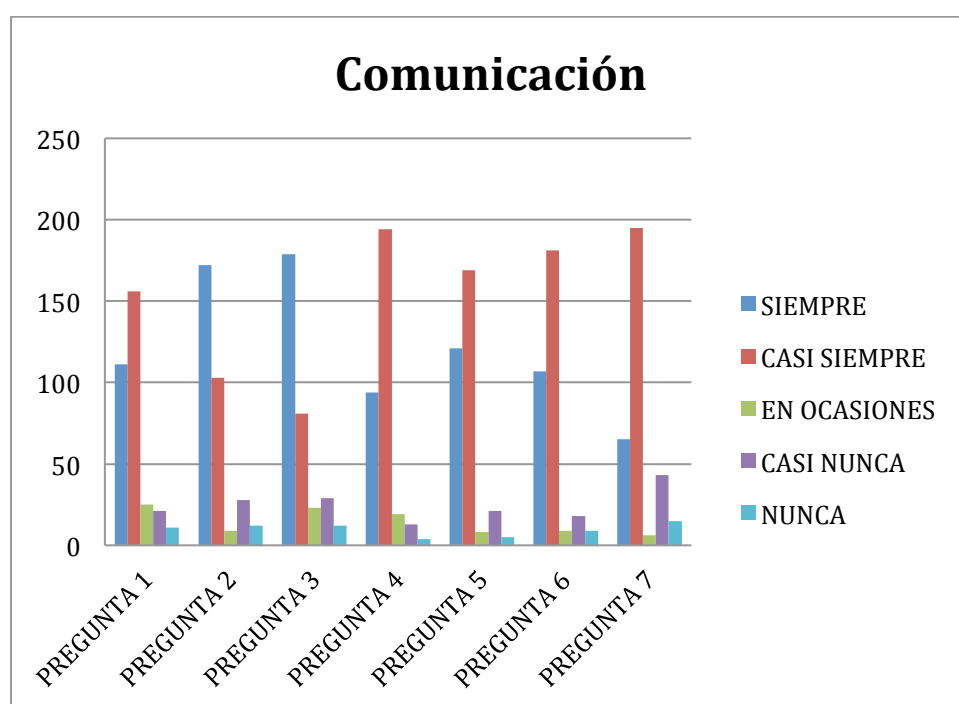
1.- Comunicación

Cuadro N° 1

COMUNICACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 1	111	156	25	21	11	324
PREGUNTA 2	172	103	9	28	12	324
PREGUNTA 3	179	81	23	29	12	324
PREGUNTA 4	94	194	19	13	4	324
PREGUNTA 5	121	169	8	21	5	324
PREGUNTA 6	107	181	9	18	9	324
PREGUNTA 7	65	195	6	43	15	324
	849	1079	99	173	68	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 1



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

En esta dimensión se puede apreciar que el 48 % de las personas encuestadas afirman que casi siempre están de acuerdo con el canal de comunicación, además consideran que son escuchadas sus opiniones y sugerencias y que se les mantiene informados de las actividades realizadas.

1	¿Usted está de acuerdo con el canal de comunicación que existe entre jefes y subordinados?
2	¿Considera usted que en su empresa existe una adecuada comunicación de abajo hacia arriba (subordinados y jefes)?
3	¿Usted considera que en su empresa su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?
4	¿El propósito de la información que se intercambia en el banco es claro?
5	¿El banco les mantiene informados adecuadamente acerca de las actividades que realiza?
6	¿Los asuntos importantes son comunicados adecuadamente dentro de la institución?
7	¿La comunicación entre los departamentos del banco es la adecuada y suficiente?

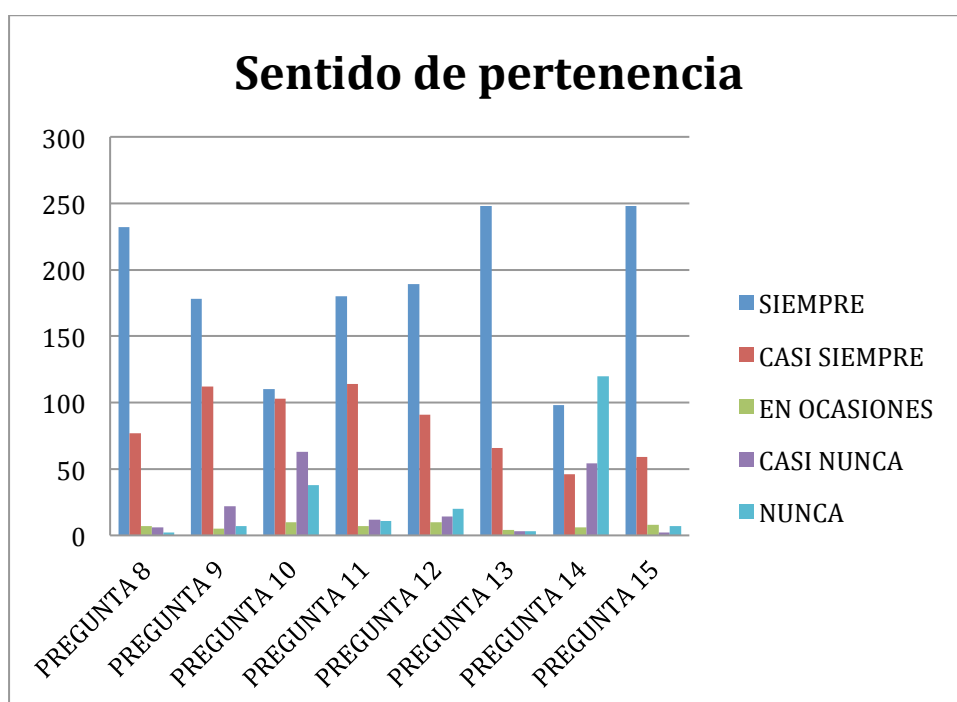
2.- Sentido de pertenencia

Cuadro N° 2

SENTIDO DE PERTENENCIA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 8	232	77	7	6	2	324
PREGUNTA 9	178	112	5	22	7	324
PREGUNTA 10	110	103	10	63	38	324
PREGUNTA 11	180	114	7	12	11	324
PREGUNTA 12	189	91	10	14	20	324
PREGUNTA 13	248	66	4	3	3	324
PREGUNTA 14	98	46	6	54	120	324
PREGUNTA 15	248	59	8	2	7	324
	1483	668	57	176	208	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 2



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

En el factor de sentido de pertenencia el 57,21 % de los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, están de acuerdo con la trayectoria que han

tenido dentro de ella, que existe igualdad de oportunidades entre los empleados, sin tener puntos negativos en este punto.

8	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
9	¿Se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa?
10	¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?
11	¿De haber tenido conocimiento de algunos aspectos institucionales, hubiera participado en un proceso de selección para ingresar a la institución?
12	¿Si se le presentara una oportunidad de trabajo con igualdad de condiciones, se quedaría en el banco?
13	¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?
14	¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?
15	¿Se siente orgulloso de vestir el uniforme del banco?

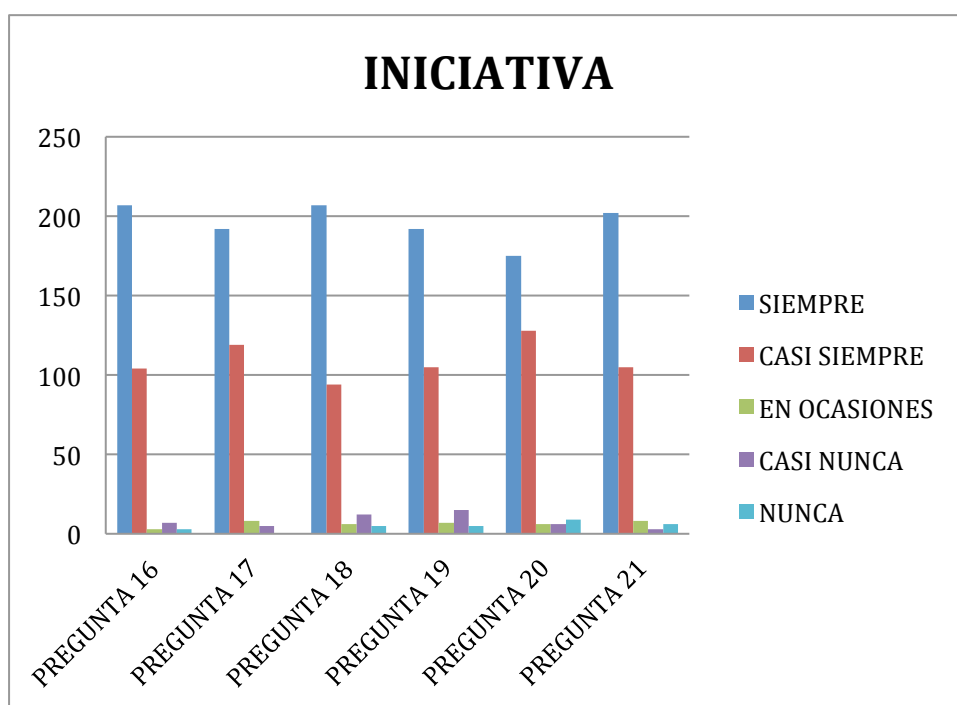
3.- Iniciativa

Cuadro N° 3

INICIATIVA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 16	207	104	3	7	3	324
PREGUNTA 17	192	119	8	5	0	324
PREGUNTA 18	207	94	6	12	5	324
PREGUNTA 19	192	105	7	15	5	324
PREGUNTA 20	175	128	6	6	9	324
PREGUNTA 21	202	105	8	3	6	324
	1175	655	38	48	28	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 3



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

En lo referente al factor Iniciativa, el 60.44 % del personal encuestado considera que siempre tienen la suficiente autonomía para desempeñar las funciones del cargo,

brindar nuevas ideas para mejorar los resultados y que su trabajo contribuye a su autorrealización.

16	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía para desempeñar las funciones relacionadas a su cargo?
17	¿Usted brinda nuevas ideas para mejorar los resultados en su trabajo?
18	¿Sus ideas para mejorar la realización de sus tareas son escuchadas por su jefe o superiores?
19	¿Usted siente que su trabajo contribuye a su autorrealización profesional?
20	¿Cuándo mi compañero(a) se ausenta de sus actividades, puedo reemplazarlo en sus funciones?
21	¿Cuándo es necesario me hago cargo de diferentes actividades sin impedimento alguno?

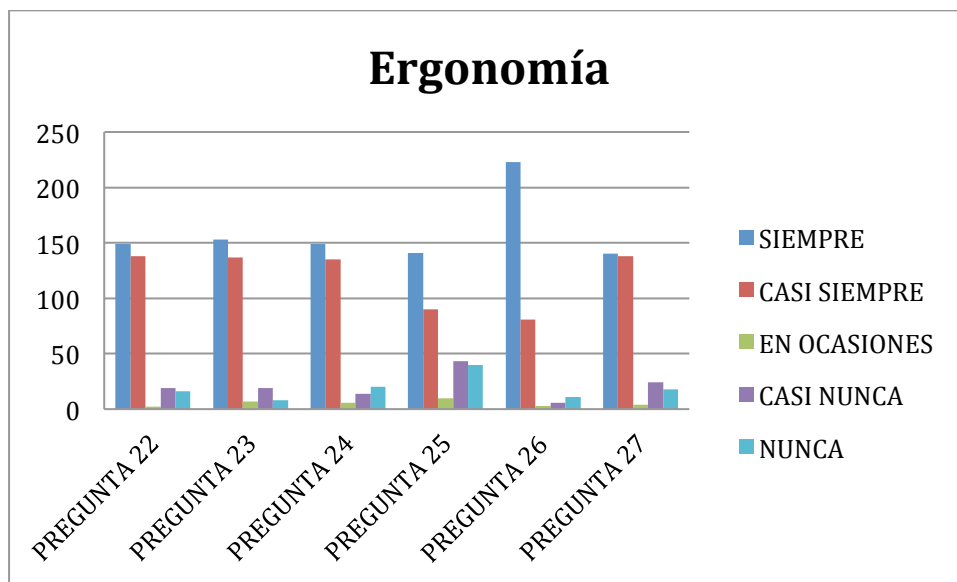
4.- Ergonomía

Cuadro N° 4

ERGONOMIA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 22	149	138	2	19	16	324
PREGUNTA 23	153	137	7	19	8	324
PREGUNTA 24	149	135	6	14	20	324
PREGUNTA 25	141	90	10	43	40	324
PREGUNTA 26	223	81	3	6	11	324
PREGUNTA 27	140	138	4	24	18	324
	955	719	32	125	113	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 4



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

El dato más significativo es del 49.13% en el factor ergonomía, que se refiere a que siempre el personal del Banco considera que su puesto trabajo es cómodo para

desempeñar las funciones de su cargo y que cuentan con los equipos, materiales y ventilación suficiente.

22	¿Usted considera que su puesto de trabajo es cómodo para el correcto desempeño de sus funciones?
23	¿Cuenta con los equipos necesarios que faciliten la adecuada ejecución de su trabajo?
24	¿Cuenta con los materiales necesarios que faciliten la adecuada ejecución de su trabajo?
25	¿Está usted de acuerdo con la ventilación que existe en su departamento?
26	¿Cree usted que cuenta con la suficiente iluminación en su puesto de trabajo?
27	¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo?

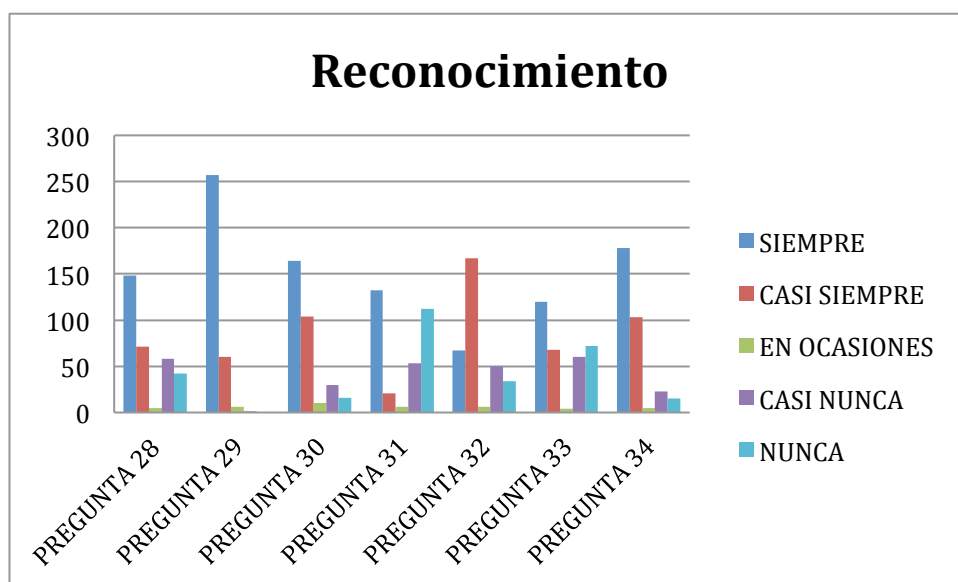
5.- Reconocimiento

Cuadro N° 5

RECONOCIMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 28	148	71	5	58	42	324
PREGUNTA 29	257	60	6	1	0	324
PREGUNTA 30	164	104	10	30	16	324
PREGUNTA 31	132	21	6	53	112	324
PREGUNTA 32	67	167	6	50	34	324
PREGUNTA 33	120	68	4	60	72	324
PREGUNTA 34	178	103	5	23	15	324
	1066	594	42	275	291	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 5



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

En este factor Reconocimiento el dato más importante es de 47 % indicando que en las personas encuestadas siempre hay una igualdad entre hombres y mujeres, están

satisfechos con los beneficios sociales y han recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado.

28	¿Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar un puesto de trabajo?
29	¿Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?
30	¿Considera usted que realiza un trabajo útil para su empresa?
31	¿Está satisfecho con los beneficios sociales que le brinda la institución?
32	¿Ha recibido reconocimiento por un trabajo bien realizado?
33	¿Se generan espacios en los que los resultados de los trabajos que realizan en equipo son socializados?
34	¿Se generan espacios en los que los resultados de los trabajos realizados en equipo son felicitados?
35	¿La retroalimentación sobre su trabajo genera un estímulo para continuar mejorando?

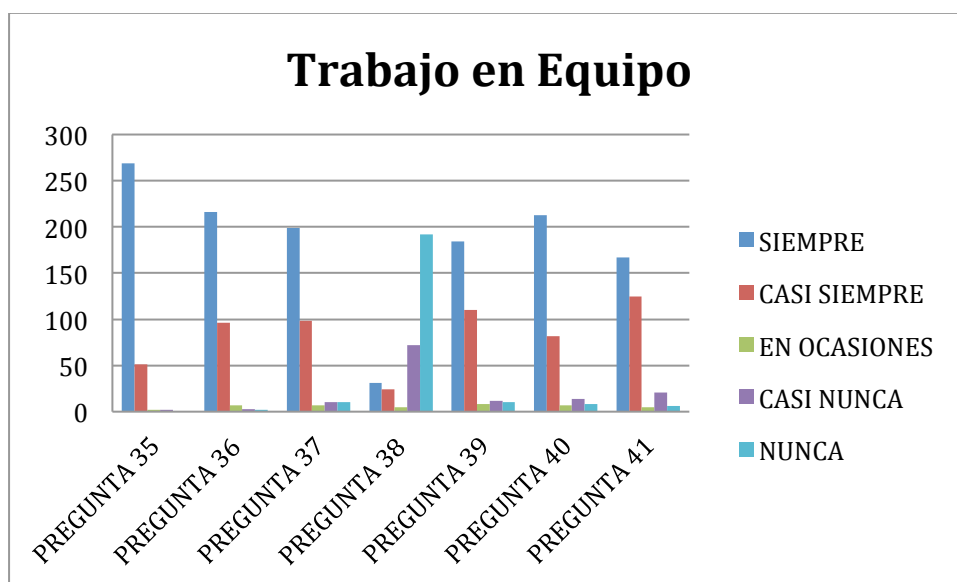
6.- Trabajo en equipo

Cuadro N° 6

TRABAJO EN EQUIPO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS
PREGUNTA 35	269	51	2	2	0	324
PREGUNTA 36	216	96	7	3	2	324
PREGUNTA 37	199	98	7	10	10	324
PREGUNTA 38	31	24	5	72	192	324
PREGUNTA 39	184	110	8	12	10	324
PREGUNTA 40	213	82	7	14	8	324
PREGUNTA 41	167	125	5	21	6	324
	1279	586	41	134	228	

Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

Gráfico N° 6



Autoras: Yasmín Pardo, Valeria Sarmiento.

En el factor trabajo en equipo el 56.36 % de las personas encuestadas, señala que los trabajadores siempre buscan una solución entre todos los miembros del equipo para cualquier problema que se presente tanto en su departamento como fuera de él.

36	Cuando sus compañeros de trabajo le piden ayuda, ¿usted la brinda?
37	Cuando usted pide ayuda a sus compañeros de trabajo, ¿se la brindan?
38	¿Sus compañeros le motivan a hacer mejor su trabajo?
39	¿Sus compañeros de trabajo son un impedimento para que realice bien sus actividades diarias?
40	¿Cuándo existe algún problema dentro del departamento, se busca una solución entre todos los miembros del mismo?
41	¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de mi departamento?
42	En general, ¿está satisfecho con el espíritu de trabajo en equipo dentro de nuestra empresa?

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, los porcentajes más representativos han sido los siguientes: en el factor del tiempo de permanencia el 69% están en un período de 0 a 5 años; en lo que respecta a Comunicación el 48% del personal encuestado aseguran que casi siempre están de acuerdo con el canal de comunicación ;referente al tema del sentido de pertenencia, el 57,21% se sienten orgullosos de ser parte del Banco del Austro; por otro lado en el factor Iniciativa el 60,44% consideran que siempre tienen la suficiente autonomía para desempeñar a cabalidad las funciones de su cargo; así mismo en el factor Ergonomía , el 49,31% considera que su puesto de trabajo es cómodo; en el tema de reconocimiento el 47% de personal está satisfecho con los beneficios sociales ; en el factor de Trabajo en Equipo el 56,36% consideran que existe trabajo en equipo.

Considerando los resultados antes expuestos nos podemos dar cuenta que han sido en su totalidad satisfactorios, por lo tanto se ve la necesidad de realizar un plan de reforzamiento más no uno de mejora, con la finalidad de hacer énfasis en los beneficios que cuenta la empresa y sobretodo mantener al personal comprometido con la institución.

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE REFORZAMIENTO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describe la socialización de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, con la finalidad de realizar el plan de reforzamiento de clima organizacional, como primer punto se tiene la conceptualización de un plan de reforzamiento, se explicará la metodología, el proceso y finalizando con el plan de reforzamiento general del trabajo.

4.1 PLAN DE REFORZAMIENTO

El plan de reforzamiento consiste en un conjunto de actividades que tiene como objetivo fundamental reforzar los beneficios vigentes dentro del banco y de esta manera mantener y elevar el compromiso de los empleados hacia la institución.

4.2 METODOLOGÍA

Taller de Socialización.- Consiste en trabajar con un grupo de personas que generen ideas en base a una temática a tratarse.

- **Lluvia de Ideas.-** Consiste en la libre expresión de criterios por parte de los miembros del grupo, sin restricciones, ni limitaciones de ninguna naturaleza.

4.3 PROCEDIMIENTO

4.3.1 Convocatoria.- Se envió vía correo electrónico la convocatoria al Taller a la Gerencia Nacional de RRHH, Subgerencia Nacional de RRHH, Supervisora de Gestión del Talento Humano y a las Analistas de Selección de personal (facilitadoras).



Tenemos el agrado de invitar a Ud. (es) al

Taller “Socialización de Resultados Clima Organizacional”

Fecha:

Miércoles 05 de Junio del 2013.

Horario:

08:30 a 14:30pm

Facilitadoras:

Yasmín Pardo O.
Valeria Sarmiento P.

Quienes Asisten:

Ing. Pedro González
Sra. Glenda Alvarado
Ing. Jéssica Salamea

Lugar: Auditorio Juan Eljuri Chica

**ASISTENCIA
OBLIGATORIA**

www.bancodelaustro.com 1800 22 87 87



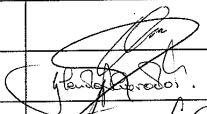
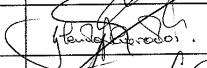
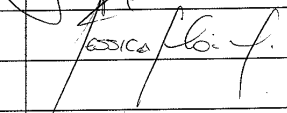
4.3.2 Cronograma del Taller

HORA	ACTIVIDADES
08:30am – 09:00am	Bienvenida.
09:00am – 10:30am	Explicación Teórica.
10:30am – 11:00am	Break.
11:00am – 12:00pm	Explicación y Sociabilización de Resultados.
12:00pm – 14:00pm	Lluvia de Ideas sobre el plan de reforzamiento Comunicación • Comité de Comunicación. • Periódico digital (asuntos relevantes de cada departamento). • Revista SOMOS (hechos revelantes de la institución). Sentido de Pertenencia • Taller de Risoterapia.

	• Campaña Mi familia es importante. • Reuniones semanales con los jefes departamentales para destacar objetivos cumplidos y por cumplir. • Renovar los uniformes. Reconocimiento • Correos de felicitación al personal que no ha tenido atrasos en el mes. • Entregar una tarjeta de felicitación cuando los empleados cumplan 5,10,15 años dentro de la empresa. Iniciativa • Entregar certificados o diplomas a los colaboradores que integren a sus actividades, herramientas o propuestas que puedan mejorar los procesos del área. Ergonomía • Coordinar y planificar con el Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, charlas sobre los principios básicos de ergonomía sobre el diseño de los puestos de trabajo, posturas correctas, etc. Trabajo en Equipo • Realizar un taller de cuerdas altas con la finalidad de alinear y fortalecer al equipo de colaboradores del Banco, desarrollando habilidades y competencias de trabajo en equipo y comunicación. • Realizar un taller de los 7 hábitos de Covey, con la objetivo de adquirir conocimientos y habilidades para incorporar la cultura de efectividad personal en su vida personal y laboral.
--	---

14:00pm – 14:30pm	Conclusiones y compromiso de realizar el plan de mejora por parte de las Analistas de Selección.
-------------------	--

4.3.3 Listado de Asistencia

PRESENTACION GERENCIA NACIONAL ADMINISTRATIVA Y RRHH				
LISTA DE ASISTENTES				
Fecha:		05/06/2013	Ciudad:	Cuenca
Facilitadoras:		VALERIA SARMIENTO/ YASMIN PARDO		
N°	CÓDIGO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	FIRMA
1	3566	GONZALEZ VINTIMILLA PEDRO JOSE	ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS	
2	279	ALVARADO MONCAYO GLENDA CATALINA	RECURSOS HUMANOS	
3	7252	SALAMEA SANCHEZ JESSICA LUCIA	RECURSOS HUMANOS	

4.4 PLAN DE REFORZAMIENTO

Factor: Comunicación

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Crear un informativo digital	Elaboración de un periódico digital con las novedades semanales de cada departamento.	Diseñar un periódico digital	Mercadeo, RRHH, Jefe departamental	Agosto 2013 (1 mes)

Crear un comité de comunicación	Conformación de un comité de comunicación que regularice la llegada de información al personal.	Solicitando a personal de manera voluntaria.	RRHH	Septiembre 2013 (15 días)
Alimentar la Revista SOMOS que posee el banco.	Recopilando los hechos más importantes de la institución.	Publicar en la revista SOMOS los hechos más importantes de toda la institución.	Mercadeo, RRHH	Septiembre –Octubre 2013 (cada 2 meses)

Factor: Sentido de Pertenencia

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Realizar talleres de Risoterapia	Lograr que los empleados sientan que la organización también se preocupa por el bienestar emocional de los mismos.	Mediante juegos, ejercicios de risoterapia.	RRHH, Trabajo Social "Fundación Manantial de Vida	Noviembre 2013 (un fin de semana)
Iniciar la campaña "Mi familia es importante"	Elaborar y diseñar una tarjeta de débito, que permita a los empleados utilizar inmediatamente en caso de enfermedad.	Solicitando al departamento de Call Center o a Trabajo Social que se les active la tarjeta.	RRHH, Mercadeo, Call Center y Trabajo Social.	Diciembre 2013 (1 mes)
Realizar reuniones semanales	Reunirse cada Viernes, para poder destacar los objetivos cumplidos cada semana.	Convocando a todos los empleados del departamento por parte del jefe departamental.	Jefe departamental y RRHH	Agosto 2013 (todas las semanas)

Velar por el correcto uso del uniforme en todos los empleados de la institución.	Supervisar cada jefe departamental que sus empleados tengan un buen uso de su uniforme.	Elaborar manuales sobre el buen uso del uniforme, tanto de hombres como mujeres.	RRHH, jefes departamentales.	Enero-Febrero 2014 (Todos los días)
--	---	--	------------------------------	--

Factor: Reconocimiento

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Crear nuevas propuestas para el departamento.	Entregar certificados o diplomas a los colaboradores que integren a sus actividades, herramientas o propuestas que puedan mejorar los procesos del área.	Solicitar a los Gerentes que nos reporten cuando exista alguna implementación propuesta por los empleados.	RRHH, Gerencia.	Enero 2014 (Todos los meses)
Entregar obsequios a los empleados que dediquen más tiempo de su jornada laboral de trabajo.	Dar un obsequio a los empleados que se quedan laborando más tarde de su horario, sin pedírselo, con la finalidad de terminar el trabajo encomendado.	Solicitar a los jefes departamentales nos reporten estos casos.	Jefe departamental y RRHH	Febrero 2014 (Todos los meses)

Factor: Iniciativa

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Reconocer el compromiso de los trabajadores	Enviar un correo de felicitación al personal que no ha tenido atrasos en el mes.	Revisando las marcaciones mensuales de todos los empleados.	RRHH, Trabajo Social	Enero 2014 Todos los meses
Reconocer la antigüedad de los empleados.	Entregar una tarjeta de felicitación a las personas que cumplan 5, 10 , 15 años de permanencia en la institución.	Verificar en la base de datos los empleados que están por cumplir estos periodos de permanencia y convocarlos al Auditorio para entregarles la tarjeta.	RRHH, Mercadeo, Trabajo Social.	Febrero 2014 (cada 6 meses)
Realizar reclutamientos internos.	Considerar como primera opción a los empleados internos para ocupar una vacante dentro de la institución.	Enviar un correo electrónico a todos los empleados indicando la existencia de la vacante y los requisitos necesarios para postularse.	Analista de Selección-RRHH	Agosto 2013 Todos los meses

Factor: Ergonomía

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Realizar charlas sobre seguridad y salud ocupacional a todo el personal.	Realizar charlas sobre los principios básicos del diseño de los puestos de trabajo, posturas correctas, etc.	Solicitar al Jefe de Seguridad y Salud del banco que planifique charlas sobre	Seguridad y Salud Ocupacional, RRHH.	Marzo 2014 (Todos los meses)

		temas ergonómicos a toda la institución. (Inducción).		
Verificar los equipos de trabajos	Verificar mensualmente que los equipos de trabajo estén en correcto funcionamiento.	El departamento de Servicios Administrativo se realizará visitas mensuales para revisar los equipos.	RRHH, Servicios Administrativos.	Abril 2014 (Todos los meses)
Verificar el funcionamiento de la iluminación.	Reportar si existe un mal funcionamiento de las lámparas de las oficinas.	Solicitar a los jefes departamentales que nos comuniquen cuando alguna lámpara no funcione.	Jefe departamental y RRHH, Servicios Generales	Abril 2014 (Todos los meses)
Revisar los asientos de todas las oficinas	Renovar las sillas que estén dañadas.	Solicitar a los empleados que tengan los asientos en mal estado que reporten a RRHH.	RRHH, servicios Generales	Mayo 2014 (Todos los meses)

Factor: Trabajo en equipo

Acción	Descripción	Cómo	Quién	Cuándo
Realizar un Taller de cuerdas altas	Realizar talleres de trabajo en equipo con la empresa The Edge.	Presentando una propuesta con todas las actividades, logística del taller.	RRHH	Agosto 2013 (un fin de semana)
Realizar un Taller de los 7 hábitos de Covey.	Fortalecer el trabajo en equipo mediante un taller con la empresa TheEdge.	Presentando una propuesta con todas las actividades, logística del taller.	RRHH	Junio 2014 (un fin de semana)

Premiar a los equipos de trabajo destacados.	Premiar al equipo que se destaque dentro de los talleres	Dar un obsequio al equipo que trabaje mejor dentro de los talleres.	RRHH, Trabajo Social	Cada que se de un taller (1 día)
--	--	---	-------------------------	----------------------------------

CONCLUSIONES

Como conclusión se puede decir que en el presente capítulo se pudo socializar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y mediante una lluvia de ideas se dio la estructuración del plan de reforzamiento, el mismo que sirvió para presentarlo en un cronograma a la Gerencia Nacional Administrativa y RRHH, todo ello con la finalidad de que en el transcurso de unos meses se pueda compartir los resultados obtenidos con todos los colaboradores de la Matriz del Banco del Austro S.A. y en el lapso de un año se pueda poner en práctica dentro de la institución dicha propuesta.

5. CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo de investigación contribuyó al crecimiento del Banco del Austro S.A, debido a la ausencia de estudios de clima organizacional para la Casa Matriz, otorgando de esta manera al personal la oportunidad de dar a conocer las percepciones que tienen cada uno de ellos sobre el ambiente laboral que viven a diario, tanto en sus departamentos como en la institución en general.

Además se puede destacar que la herramienta metodológica utilizada para el diagnóstico de clima organizacional fue un éxito, debido a que se pudo adaptar el cuestionario de preguntas al estilo de labores de los empleados, evitando de esta manera confusiones en las respuestas.

Se llevó a cabo el estudio de clima organizacional de la institución, obteniendo buenos resultados de participación, ya que se contó con el apoyo totalmente voluntario de todas las personas, permitiendo obtener resultados muy certeros.

También se puede destacar que para la selección de dimensiones a estudiarse se realizó un análisis de varios autores con diferentes criterios de dimensiones dentro del clima organizacional, considerando como base a los siguientes autores: Likert, Litwin y Stringer.

Debido a que los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional fueron satisfactorios, en todos los factores investigados, se optó por realizar un plan de reforzamiento, más no uno de mejora, el mismo que fue desarrollado por las principales autoridades del departamento de RRHH, mediante un taller de socialización de resultados y a continuación se aportó con ideas para armar el plan de reforzamiento.

Además, se construyó el plan de reforzamiento, el mismo que fue sometido a aprobación de los altos mandos quienes apoyaron totalmente las acciones expuestas en dicho plan y se comprometieron en facilitar los medios para hacer realidad la propuesta presentada, en el lapso de un año, además nos solicitaron muy

amablemente direccionar el proyecto para que se cumpla, y trabajar conjuntamente con el departamento de Trabajo Social el mismo que fue estructurado recientemente.

Finalmente se puede concluir diciendo que es muy satisfactorio haber dado cumplimiento a todos los objetivos propuestos, tanto para el banco como para las autoras de la tesis y sobre todo el reto que tenemos de poner en práctica nuestro proyecto de tesis, contando con el apoyo incondicional de las autoridades de la institución.

6. RECOMENDACIONES GENERALES

Como recomendación podemos decir que el clima organizacional en el Banco del Austro S.A es satisfactorio, por lo tanto se recomienda que mantengan la concepción de que los empleados son un capital activo para el desarrollo de la institución, es por ello que no se debe dejar de lado los factores motivacionales como las promociones y beneficios que deben ser entregados primero a nuestros colaboradores internos y luego ir en busca de personal externo en caso de no existir internamente gente idónea para cubrir necesidades laborales, considerando que un empleado satisfecho aportará al crecimiento de la empresa.

Cuando se da el verdadero valor al capital humano los resultados se ven reflejados en las metas cumplidas, en la satisfacción laboral, en un desempeño óptimo, he ahí la importancia de mantener siempre un buen clima organizacional.

Se recomienda además aplicar el plan de reforzamiento propuesto, para que los empleados sigan manteniendo la idea de que el Banco del Austro S.A se preocupa por ellos no sólo en el ámbito laboral sino también en el personal.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos:

- ARNOLETTO, Eduardo. *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*, Editorial: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), Cuba, 2009.
- BAGUER ALCALA, Angel. (2001). *Un timón en la tormenta*. Madrid.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. México.
- EKVALL, Goran. *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*, España 2003.
- GUILLÉN MONDRAGÓN, Irene J.; ADUNA Mondragón, ALMA Patricia, *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*, Editorial B - Universidad ICESI, Colombia, 2011.
- MENDEZ, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Centro Editorial Universidad del Rosario, Colombia, pp.50.
- MONDY. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. España.
- PALMA CARRILLO, Sonia. *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*, Argentina 2009.
- RODRIGUEZ, M., Darío. *Diagnóstico del Clima Organizacional* pp.159-177. México D.F.2005, pp 159-177, AlfaOmega).
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, 7ºedic, pp.9, San Diego StateUniversity.
- SALLDOVAL, Caraveo M.C. Concepto y Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 2004, 27: 78-82.
- Datos tomados de la Publicación Memorias del Banco del Austro, por sus 20 años de vida. Realizada por el Sr. José Malo, Secretario del Directorio.
- Banco del Austro, Plan estratégico 2010-2012.
- Archivo digital de Recursos Humanos, Banco del Austro S.A. (Aprobado por el directorio, junio 2012).
- Archivo digital elaborado por el Dpto. de Recursos Humanos.

Web en general:

- Google Académico, Darío Rodríguez - 2007 - 148.202.105.241, <http://148.202.105.241/biblioteca/handle/123456789/1803>.
- Google Escolar, E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejam, M. Torrent-Quetglas, L. Linares-Pou, Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? Aten Primaria, 2003 - elsevier.es <http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/pdf/27/27v32n05a13051632pdf001.pdf>.
- <http://www.bancodelaustro.fin.ec>
- http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
- NelsyMarien Cortés Jiménez, Diagnóstico del clima organizacional, 2009, Xalapa
- Favio Vera Sena, Art. La función del clima y estudios importantes
- <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/reconocimiento>
- <http://etica-actividad4.blogspot.com/2011/01/en-que-consiste-el-trabajo-en-equipo.html>
- <http://www.bancodelaustro.fin.ec>.
- <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv27/rev27art04.pdf>.
- http://www.arearh.com/rrhh/definicion_clima.htm.
- http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.

ANEXOS
Diseño de Tesis



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía

Escuela de Psicología Organizacional

Diagnóstico de Clima Laboral y Estructuración de un Plan de Mejora

Casa Matriz del Banco del Austro S.A.

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de

Psicólogo Organizacional

Autoras:

Yasmín Pardo

Valeria Sarmiento

Director:

Psic. Lab. Carlos González

Cuenca, Ecuador

2012

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL Y ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA CASA MATRIZ DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que en la matriz del Banco del Austro no se ha realizado evaluaciones de Clima Organizacional, hemos visto la necesidad de realizar un diagnóstico del mismo; con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados de la Institución.

La Matriz del Banco posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a la remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda de mejoramiento de los servicios, cambio de imagen corporativa; así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores para la prestación de un servicio de alta calidad. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia a los mismos con un clima organizacional que no siempre resulta adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para la casa Matriz, por los servicios que se brindan en ella, es que nos motivamos a realizar un diagnóstico del clima organizacional y la estructuración de un plan de mejora.

2. JUSTIFICACIÓN

Se escoge este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis, debido a la necesidad de la Institución Financiera plasmada en su misión de ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido; y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo, teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto internos (Directivos y demás personal de apoyo) y los externos (Clientes externos, nacionales y extranjeros, como fin de la misión).

Cabe mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de la Institución se verá afectada en la comunidad. Este diagnóstico pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dirección del banco, ante las modificaciones internas, de tecnología y de necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a la organización, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal, tanto administrativo como el que trabaja directamente con los clientes. Este diagnóstico nos permitirá conocer la satisfacción laboral en la Matriz del Banco del Austro, así como se presentará una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los negativos con ideas que beneficien tanto a los trabajadores como a los Directivos, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la excelencia en el servicio.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el Clima Laboral y estructurar un Plan de Mejora para la Casa Matriz del Banco del Austro.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la planificación estratégica del Banco del Austro.
- Realizar un levantamiento de información relativo al Clima Laboral de la Matriz del Banco del Austro.
- Diseñar y aplicar la herramienta de Clima Laboral realizando un análisis estadístico.
- Proponer y socializar un plan de mejora de Clima Laboral.

4. MARCO TEÓRICO

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. (Stephen, Robbins, 2004)

Dentro de este gran aspecto se encuentra inmerso el estudio del clima laboral, el cual es el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen su experiencia en y con el sistema organizacional.

El clima de una organización puede variar de manera considerable. En efecto: (a) en una observación de mayor permanencia, se puede sostener que una organización tiene un "mejor" clima que otra, del mismo modo que se puede afirmar que una ciudad como Guayaquil tiene un clima más cálido que otra como Cuenca. (b) También se pueden observar diferencias de mediano alcance temporal. Así como se puede decir que el clima del verano es mejor que el del invierno, también hay organizaciones que tienen periodos de "bonanza" y que pasan por otros más difíciles. (c) Finalmente, hay una variación diaria del clima. Del mismo modo que en los informes del tiempo nos enteramos de los cambios diarios experimentados por el clima atmosférico, en las organizaciones ocurren alzas y bajas repentinas de la "temperatura social", motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, rumores y comidillas, ascensos, etc. (Rodríguez, 2005)

Por lo tanto el clima laboral, al ser un aspecto único de cada organización, no se lo puede generalizar y además se lo debe manejar de una manera muy discreta debido a que es un tema que si las organizaciones hablaran abiertamente, podría afectar a la imagen de la organización. (Rodríguez, 2005)

El concepto de clima es un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. (Rodríguez, 2005)

Es por ello que a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas, departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y *stress*, etc. (Rodríguez, 2005)

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Así mismo estas variables nos darán las pautas para poder diseñar nuestra herramienta de evaluación y así poder obtener datos estadísticos que muestren la opinión que tiene los empleados del Banco.

Características del clima organizacional

El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Este tipo de situaciones que afectan a mantener un buen clima organizacional se podrá mejorar con la estructuración de un plan de mejora para el Banco del Austro.

El clima organizacional tiene bastante incidencia sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, afectando de esta manera a la

productividad de toda la organización. De ahí la importancia de realizar un diagnóstico de clima laboral para que mediante la obtención de datos estadísticos, podamos saber en qué se está fallando y poder mejorar dichas variables. (Rodríguez, 2005)

El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso y pertenencia de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación, es por ello que muchas de las veces los índices de rotación son elevados.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, es decir, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, no se suele percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. (Rodríguez, 2005)

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, una organización piramidal, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Es por ello que el clima y el estilo de liderazgo están interrelacionadas, por lo tanto al actuar sobre una de ellas se afectarán mutuamente. (Rodríguez, 2005)

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser una muestra clara de un mal clima laboral, algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.

La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En relación con lo mencionado anteriormente, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio se mantenga en el tiempo, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo de obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones acertadas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han puesto en práctica los efectos de las medidas adoptadas. Un ejemplo de ello, es una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de salarios o incentivos económicos. El efecto de esto, no obstante, pronto será abandonado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a una situación diferente y con ello a un mejor clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc, provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional y en el caso de que no se llegaran a ejecutar, dichas

expectativas no cumplidas, generarían desmotivación. En este sentido, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional. (Rodríguez, 2005)

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La proporción que surge entre los empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

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. (Méndez, 2006).

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

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. Este tipo de clima es típico de las organizaciones tradicionales.

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 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.

(Caraveo, 2004)

5. METODOLOGÍA

Para realizar el Diagnóstico de Clima Laboral, vamos a utilizar las siguientes metodologías:

Para el objetivo 1 utilizaremos la revisión de archivos informáticos.

Revisaremos la planificación estratégica del Banco del Austro del año 2010-2012 y la historia de la misma; con la finalidad de tener un conocimiento más amplio de la institución.

Para el objetivo 2 realizaremos un Análisis Bibliográfico.

El Análisis Bibliográfico nos ayudará a recopilar la información teórica necesaria y así aplicarla a la realidad del Banco del Austro.

Para el objetivo 3 elaboraremos una Encuesta

Se diseñará la encuesta que será aplicada a toda la población de 230 personas de la casa matriz del Banco del Austro y así obtener datos estadísticos reales de la percepción de los empleados de la misma.

Para el objetivo 4 se llevará a cabo un Taller

El taller se ejecutará con el objeto de presentar los resultados obtenidos y dar a conocer la propuesta del plan de mejora; con ello conoceremos la opinión que los supervisores de cada área tienen de los mismos.

6. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1. Análisis de la Planificación Estratégica del Banco del Austro S.A.

6.1.1 Introducción

6.1.2 Historia

6.1.3 Misión, Visión

6.1.4 Valores

6.1.5 Organigrama

6.1.6 Conclusiones

CAPITULO 2. Levantamiento de información relativo al Clima Laboral de la Matriz del Banco del Austro.

6.2.1 Introducción

6.2.2 Concepto de Clima Laboral

6.2.3 Características de Clima Laboral

6.2.4 Variables que influyen en el Clima Organizacional

6.2.5 Teorías sobre el Clima Organizacional

6.2.6 Funciones del Clima Organizacional

6.2.7 Conclusiones

CAPITULO 3. Elaboración y Aplicación de la Herramienta para el Diagnóstico de Clima Laboral.

6.3.1 Introducción

6.3.2 Aplicación de la Encuesta

6.3.3 Tabulación y Análisis de los resultados.

6.3.4 Conclusiones

CAPITULO 4. Estructuración de un Plan de Mejora

6.4.1 Introducción

6.4.2 Concepto

6.4.3. Propuesta y Recomendaciones

6.5. Conclusiones Generales

6.6. Recomendaciones

7. RECURSOS

7.1 Materiales

- Computadora
- Impresora
- Papelógrafos
- Hojas de Papel Bond
- Esferos, marcadores

7.2 Humanos

- Directivos
- Empleados

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A partir de la fecha tentativa de inicio, posterior a la aprobación del diseño de tesis, se tomará en cuenta el número de semanas en las que se realizará cada actividad programada.

Actividades Programadas		Semanas																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Elaboración de la Reseña Histórica del Banco del Austro																									
2	Elaboración de la Encuesta para el Diagnóstico de Clima Laboral																									
3	Levantamiento de información relativo al Clima Laboral																									
4	Presentación de los resultados obtenidos, mediante un taller a los jefes departamentales.																									
5	Estructurar y dar a conocer el Plan de Mejora.																									
6	Conclusiones y Recomendaciones																									

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- RODRIGUEZ, M., Darío. *Diagnóstico del Clima Organizacional* pp.159-177. México D.F.2005, pp 159-177, AlfaOmega).
- Google Académico, Darío Rodríguez - 2007 - 148.202.105.241, <http://148.202.105.241/biblioteca/handle/123456789/1803>.
- MENDEZ, C. (2006).*Clima Organizacional en Colombia. Centro Editorial* Universidad del Rosario, Colombia, pp.50.
- ROBBINS, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, 7ºedic, pp.9, San Diego State University.
- PALMA CARRILLO, Sonia. *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*, Argentina 2009.
- EKVALL, Goran. *El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones*, España 2003.
- SALLDOVAL, Caraveo M.C. Concepto y Dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 2004, 27: 78-82.
- ARNOLETTO, Eduardo. *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*, Editorial: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), Cuba, 2009.
- GUILLÉN MONDRAGÓN, Irene J.; ADUNA Mondragón, ALMA Patricia, *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*, Editorial B - Universidad ICESI, Colombia, 2011.

- Google Escolar, E. Muñoz-Seco, J.M. Coll-Benejam, M. Torrent-Quetglas, L. Linares-Pou, Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? Aten Primaria, 2003 - elsevier.es <http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/pdf/27/27v32n05a13051632pdf001.pdf>.

ANEXO 1
Encuesta de clima organizacional

Cuestionario de Clima Organizacional

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer seis criterios para estudiar el Clima Organizacional y posteriormente estructurar un plan de mejora.

INSTRUCCIONES

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta.
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados.
- Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
- Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
- La información será recogida y analizada por el departamento de RRHH de la organización.

Escala
Siempre
Casi siempre
En ocasiones
Casi nunca
Nunca

***Obligatorio**

DATOS GENERALES

Por favor llene los datos solicitados a continuación

Género *

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Tiempo de Permanencia *

- ☐ 0 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ 11 a 15 años
- ☐ 16 a 20 años
- ☐ mas de 21 años

Departamento *

Seleccione una opción

COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso dinámico, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado.

1. ¿Usted está de acuerdo con el canal de comunicación que existe entre jefes y subordinados? *

Seleccione una opción

2. ¿Considera usted que en su empresa existe una adecuada comunicación de abajo hacia arriba (subordinados y jefes)? *

Seleccione una opción

3. ¿Usted considera que en su empresa su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados? *

Seleccione una opción

4. ¿El propósito de la información que se intercambia en el banco es claro? *

Seleccione una opción

5. ¿El banco les mantiene informados adecuadamente acerca de las actividades que realiza? *

Seleccione una opción

6. ¿Los asuntos importantes son comunicados adecuadamente dentro de la institución? *

Seleccione una opción

7. ¿La comunicación entre los departamentos del banco es la adecuada y suficiente? *

Seleccione una opción

SENTIDO DE PERTENENCIA

Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

8. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa? *

Seleccione una opción

9. ¿Se encuentra satisfecho con su trayectoria en la empresa? *

Seleccione una opción

10. ¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados? *

Seleccione una opción

11. ¿De haber tenido conocimiento de algunos aspectos institucionales, hubiera participado en un proceso de selección para ingresar a la institución? *

Seleccione una opción

12. ¿Si se le presentara una oportunidad de trabajo con igualdad de condiciones, se quedaría en el banco? *

Seleccione una opción

13. ¿Tiene un claro conocimiento de qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa? *

Seleccione una opción

14. ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración? *

Seleccione una opción

15. ¿Se siente orgulloso de vestir el uniforme del banco? *

Seleccione una opción

INICIATIVA

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autoresponsabilidad y la autodirección.

16. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía para desempeñar las funciones relacionadas a su cargo? *

Seleccione una opción

17. ¿Usted brinda nuevas ideas para mejorar los resultados en su trabajo? *

Seleccione una opción

18. ¿Sus ideas para mejorar la realización de sus tareas son escuchadas por su jefe o superiores? *

Seleccione una opción

19. ¿Usted siente que su trabajo contribuye a su autorrealización profesional? *

Seleccione una opción

20. ¿Cuando mi compañero(a) se ausenta de sus actividades, puedo reemplazarlo en sus funciones? *

Seleccione una opción

21. ¿Cuando es necesario me hago cargo de diferentes actividades sin impedimento alguno? *

Seleccione una opción

ERGONOMIA

Es el conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona.

22. ¿Usted considera que su puesto de trabajo es cómodo para el correcto desempeño de sus funciones? *

Seleccione una opción

23. ¿Cuenta con los equipos necesarios que faciliten la adecuada ejecución de su trabajo? *

Seleccione una opción

24. ¿Cuenta con los materiales necesarios que faciliten la adecuada ejecución de su trabajo? *

Seleccione una opción

25. ¿Está usted de acuerdo con la ventilación que existe en su departamento? *

Seleccione una opción

26. ¿Cree usted que cuenta con la suficiente iluminación en su puesto de trabajo? *

Seleccione una opción

27. ¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo? *

Seleccione una opción

RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es la base de una estrategia que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

28. ¿Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral? *

Seleccione una opción

29. ¿Considera usted que realiza un trabajo útil para su empresa? *

Seleccione una opción

30. ¿Está satisfecho con los beneficios sociales que le brinda la institución? *

Seleccione una opción

31. ¿Ha recibido reconocimiento por un trabajo bien realizado? *

Seleccione una opción

32. ¿Se generan espacios en los que los resultados de los trabajos que realizan en equipo son socializados? *

Seleccione una opción

33. ¿Se generan espacios en los que los resultados de los trabajos realizados en equipo son felicitados? *

Seleccione una opción

34. ¿La retroalimentación sobre su trabajo genera un estímulo para continuar mejorando? *

Seleccione una opción

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

35. Cuando sus compañeros de trabajo le piden ayuda, ¿usted la brinda? *

Seleccione una opción

36. Cuando usted pide ayuda a sus compañeros de trabajo, ¿se la brindan? *

Seleccione una opción

37. ¿Sus compañeros le motivan a hacer mejor su trabajo? *

Seleccione una opción

38. ¿Sus compañeros de trabajo son un impedimento para que realice bien sus actividades diarias? *

Seleccione una opción

39. ¿Cuándo existe algún problema dentro del departamento, se busca una solución entre todos los miembros del mismo? *

Seleccione una opción

40. ¿Se fomenta el trabajo en equipo dentro de mi departamento? *

Seleccione una opción

41. En general, ¿está satisfecho con el espíritu de trabajo en equipo dentro de nuestra empresa? *

Seleccione una opción

Enviar

ANEXO 2

Mail 1.

Fase de sensibilización

Banco del Austro, buscando tu bienestar.



BANCO DEL AUSTRO

Banco del Austro. S.A, buscando tu bienestar

Te presenta el nuevo proyecto que emprende **Recursos Humanos** con el objetivo de conocer las percepciones que tienen cada uno de sus colaboradores en cuanto a diferentes aspectos que viven en el día a día en su **ambiente laboral**.



Anexo 3
Mail 2.
Fase de sensibilización
Banco del Austro, buscando tu bienestar.



BANCO DEL AUSTRO

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”.

En los próximos días se llevará a cabo un estudio de **clima organizacional**, en el cual se realizará:

- Aplicación de la Encuesta.
- Tabulación de datos.
- Presentación de resultados



**¡MANTENER UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL ...
ES RESPONSABILIDAD DE TODOS,**

Anexo 4
Taller de Socialización de Resultados



CLIMA ORGANIZACIONAL

¡Mantener un buen Clima Organizacional!
...ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

¿Qué es el clima organizacional?

- Es producto de las percepciones que tienen cada uno de los miembros de una empresa acerca del ambiente tanto físico como humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

¿Qué es el clima organizacional?

- Las percepciones del ser humano no son buenas ni malas, sencillamente es un cúmulo de experiencias o situaciones adquiridas del ambiente que nos rodea.

Objetivo General

- Diagnosticar el Clima Laboral y estructurar un Plan de Mejora para la Casa Matriz de la Institución Financiera Banco del Austro.

Objetivos específicos

- Conocer el grado de importancia que tienen para los colaboradores los siguientes factores: Comunicación, Sentido de Pertenencia, Ergonomía, Iniciativa, Reconocimiento y Trabajo en Equipo.

Objetivos específicos

- Diseñar y aplicar la herramienta de Clima Laboral realizando un análisis estadístico.
- Proponer y socializar un plan de mejora de Clima Laboral.

Justificación

- Es un claro diagnóstico que nos permite conocer cómo están percibiendo los colaboradores diferentes factores.
- Dichas percepciones nos ayudarán a retroalimentar nuestros planes de acción, los mismos que influirán directamente en la productividad, desarrollo y la satisfacción de toda la organización.

Justificación

- Por esta razón, realizar un trabajo investigativo de este tipo, nos ayuda a encontrar cuáles son los puntos favorables y aquellos sujetos a mejora de la institución, con el objetivo final de buscar el crecimiento organizacional.

Metodología

- Aplicación de la Encuesta.
- Tabulación de datos.
- Presentación de resultados.

Ventajas de un buen Clima Organizacional

- Genera mayor confianza en el entorno laboral.
- Sentirse orgulloso de pertenecer a la institución.
- Responsabilidad creciente.

Ventajas de un buen Clima Organizacional

- Menores índices de rotación
- Ambiente de respeto y reconocimiento a través de los canales formales e informales.
- Comunicación eficaz.
- Compañerismo
- Niveles altos de satisfacción.

Análisis de Resultados

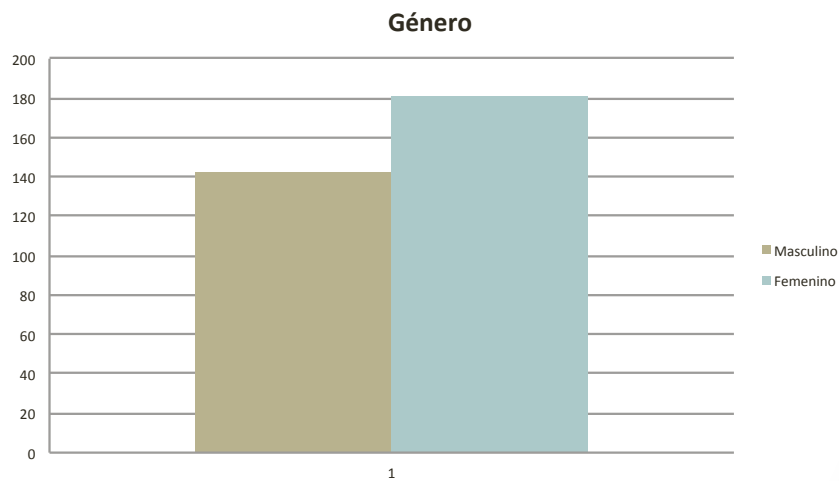
- Datos demográficos conformados por las siguientes variables.

1. Género:

Cuadro N°1

Género	f	%
Masculino	143	44%
Femenino	181	56%
TOTAL	324	100%

Análisis de Resultados



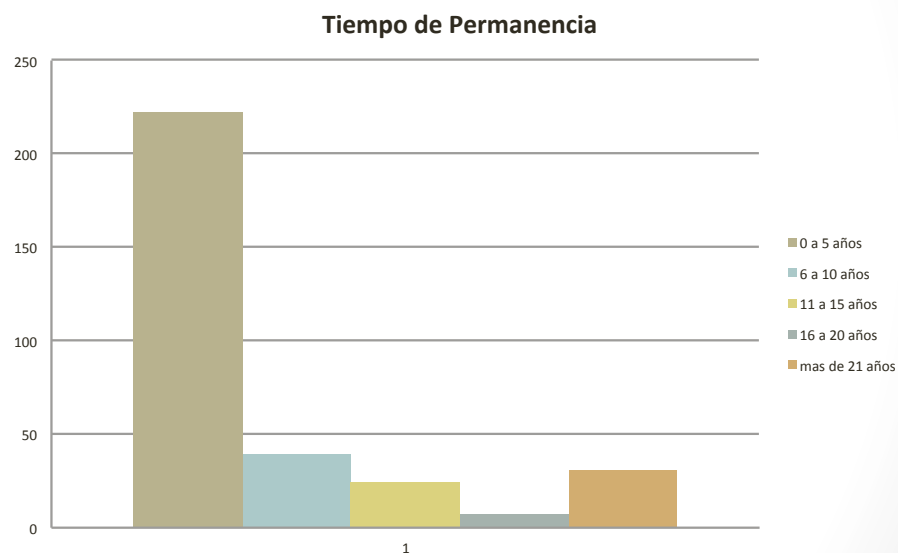
Análisis de Resultados

2.- Tiempo de permanencia

Cuadro Nº 2

Tiempo de permanencia	f	%
0 a 5 años	222	69%
6 a 10 años	39	12%
11 a 15 años	24	7%
16 a 20 años	8	2%
mas de 21 años	31	10%
TOTAL	324	100%

Análisis de Resultados



Análisis de Resultados

3.- Departamento

Cuadro N° 3

DEPARTAMENTO	f	%
Auditoría	7	2,16
Comercio Exterior	4	1,23
Comercial	15	4,63
Contabilidad	8	2,47
Crédito	14	4,32
Cuentas Corrientes	9	2,78
Cumplimiento	8	2,47
Gerencia General	1	0,31
Gerencia Nacional Administrativa y RRHH	4	1,23
Inversiones	7	2,16
Legal	9	2,78
Mercadeo	6	1,85
Mesa de Ayuda	6	1,85
Operaciones	40	12,35
Organización y Procesos	10	3,09
Procuraduría	0	0,00

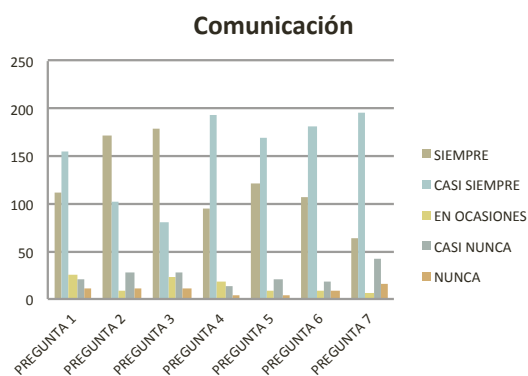
Análisis de Resultados

Productos y Servicios	1	0,31
Proyectos	3	0,93
Reclamos	3	0,93
Recuperaciones	22	6,79
Recursos Humanos	14	4,32
Revisoría y Control	11	3,40
Riesgo Integral	22	6,79
Seguridad Informática	4	1,23
Seguridad y Salud Ocupacional	3	0,93
Servicios Administrativos	27	8,33
Tecnología y Sistemas	60	18,52
Tesorería y Finanzas	6	1,85
TOTAL	324	100,00

Análisis de Factores

1.- Comunicación

Cuadro Nº 1



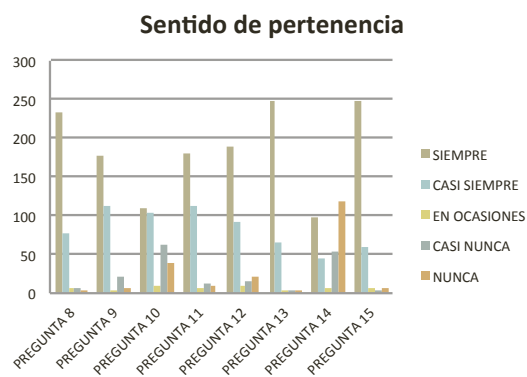
Análisis de Factores

- En esta dimensión se puede apreciar que el 48 % de las personas encuestadas afirman que casi siempre están de acuerdo con el canal de comunicación, además consideran que son escuchadas sus opiniones y sugerencias y que se les mantiene informados de las actividades realizadas.

Análisis de Factores

2.- Sentido de pertenencia

Cuadro Nº 2



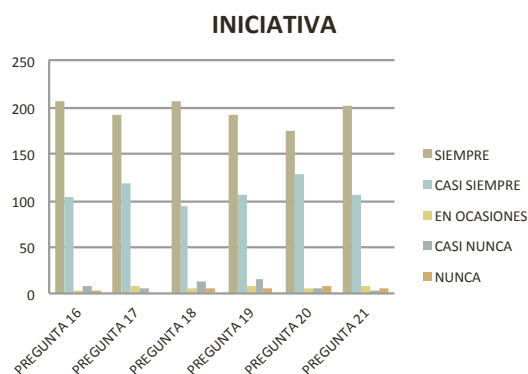
Análisis de Factores

- En el factor de sentido de pertenencia el 57,21 % de los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, están de acuerdo con la trayectoria que han tenido dentro de ella, que existe igualdad de oportunidades entre los empleados, sin tener puntos negativos en este punto.

Análisis de Factores

3.- Iniciativa

Cuadro N° 3



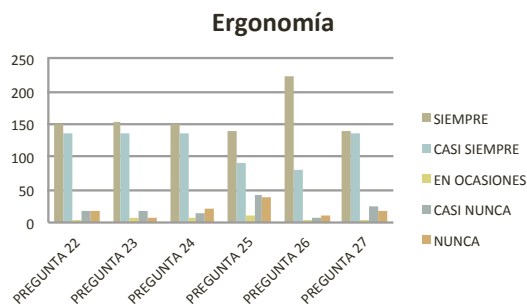
Análisis de Factores

- En lo referente al factor Iniciativa , el 60.44 % del personal encuestado considera que siempre tienen la suficiente autonomía para desempeñar las funciones del cargo, brindar nuevas ideas para mejorar los resultados y que su trabajo contribuye a su autorrealización.

Análisis de Factores

4.- Ergonomía

Cuadro Nº 4



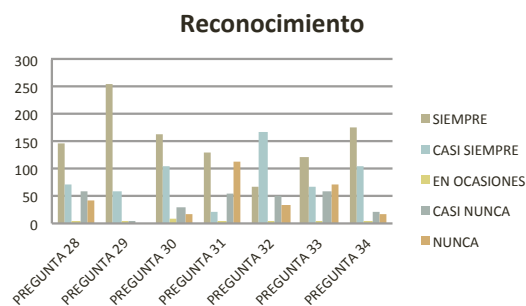
Análisis de Factores

- El dato más significativo es del 49.13% en el factor ergonomía, que se refiere a que siempre el personal del Banco considera que su puesto trabajo es cómodo para desempeñar las funciones de su cargo y que cuentan con los equipos, materiales y ventilación suficiente.

Análisis de Factores

5.- Reconocimiento

Cuadro N° 5



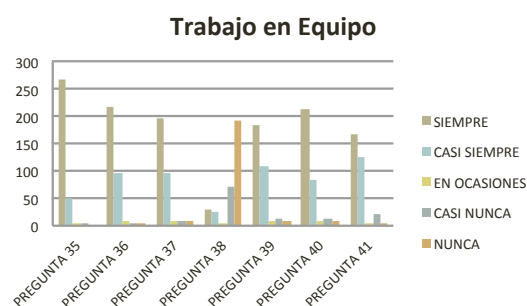
Análisis de Factores

- En este factor Reconocimiento el dato más importante es de 47 % indicando que en las personas encuestadas siempre hay una igualdad entre hombres y mujeres, están satisfechos con los beneficios sociales y han recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado.

Análisis de Factores

6.- Trabajo en equipo

Cuadro N° 6



Análisis de Factores

- En el factor trabajo en equipo el 56.36 % de las personas encuestadas, señala que los trabajadores siempre buscan una solución entre todos los miembros del equipo para cualquier problema que se presente tanto en su departamento como fuera de él.

Lluvia de Ideas

- Libre expresión de criterios por parte de los miembros del grupo, sin restricciones.

“Hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio...”

Le agradecemos por su cooperación y apoyo que nos
ayudarán al fortalecimiento y crecimiento de nuestra
organización

Anexo 5
Propuesta The Edge
Plan de Reforzamiento: Taller de Cuerdas Altas



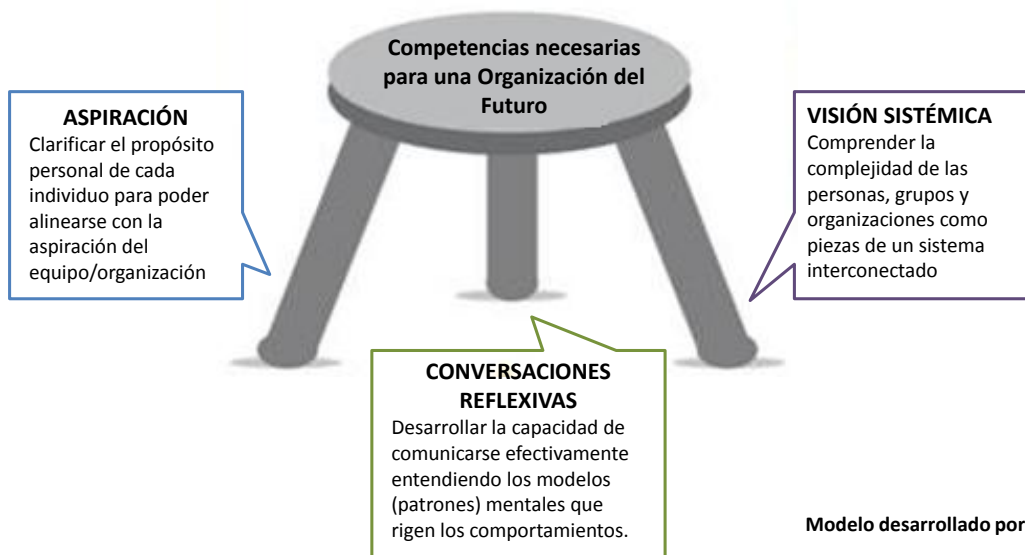
BANCO DEL AUSTRO
Propuesta - Taller de Equipo



Society for Organizational Learning
Sociedad para el Aprendizaje Organizacional

- Los consultores de **THE EDGE Desarrollo Organizacional S.A.** son miembros de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (SOL por sus siglas en inglés)
- **SOL – Society for Organizational Learning** fue fundada por Peter Senge, autor de “La Quinta Disciplina”, en **MIT - Massachusetts Institute of Technology**
- Ser miembros de SOL permite a THE EDGE tener acceso a una red internacional de expertos, recibiendo información actualizada en temas referentes a desarrollo organizacional.
- Los programas con el modelo de SOL están comprometidos con el aprendizaje continuo, un cambio en el sistema y un futuro sostenible.

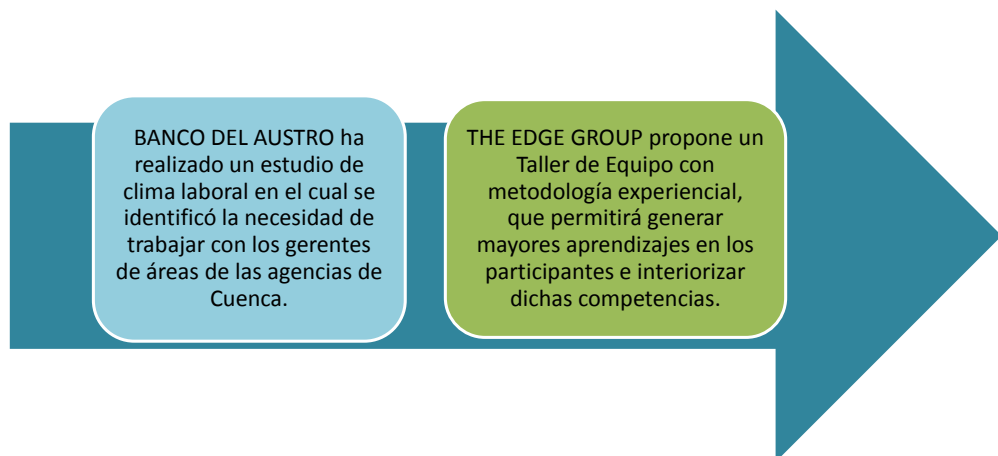




Modelo desarrollado por:



ANTECEDENTES



OBJETIVOS

GENERAL

Alinear y fortalecer al equipo de gerentes del Banco, desarrollando habilidades y competencias de trabajo en equipo y comunicación.

ESPECÍFICOS

1. Generar un diagnóstico del equipo y su funcionamiento así como la etapa de desarrollo en la que se encuentran con respecto a las competencias de equipo y comunicación.
2. Fortalecer competencias de equipo enfocadas hacia una comunicación efectiva.
3. Generar planes de acción aplicables a su realidad laboral y desarrollo personal.



DATOS GENERALES

PARTICIPANTES:

20

LUGAR SUGERIDO:

Mundo San Rafael -Bucay

HERRAMIENTAS:

Metodología experiencial,
cuerdas altas y bajas

DURACIÓN:

2 días

AGENDA - SEDE THE EDGE

HORA	DÍA 1 ACTIVIDADES	HORA	DÍA 2 ACTIVIDADES
06:00	Salida de Cuenca	07:00	DESAYUNO
12:00	Llegada a Bucay	08:00	APLICACIÓN DE APRENDIZAJES EN EL LABORATORIO DE CUERDAS DE THE EDGE El grupo deberá aplicar las herramientas adquiridas el día anterior para cumplir con el reto como equipo.
	Almuerzo		Almuerzo
14:00	Enmarque y apertura del programa con actividades rompehielos	14:00	Generar planes de acción aplicables a su realidad laboral con fechas, indicadores y responsables alineados a las estrategias empresariales.
15:00	Diagnóstico del equipo mediante actividades experienciales de cuerdas bajas, para detección de fortalezas y áreas de oportunidad.		
17:00	Actividades experienciales para fortalecer competencias de equipo: planificación, organización y comunicación.		
19:00	Cierre del día con compartir de aprendizajes.		

SEDE THE EDGE

THE EDGE cuenta con dos Laboratorios de Cuerdas Altas y Bajas, uno se encuentra en Otavalo para atender la Sierra y otro en Bucay Mundo San Rafael para atender la región costa.

Son los únicos **Laboratorio de Cuerdas Altas y Bajas** del Ecuador, que cuentan con certificación internacional.

El laboratorio fue construido con **estándares internacionales de seguridad** por **Challenge Towers**, empresa norteamericana certificada por la ACCT (Association for Challenge Courses Technologies), quien audita anualmente garantizando el cumplimiento de los estándares.

El laboratorio de Cuerdas es una herramienta que permite **alcanzar los objetivos** propuestos por el cliente **con mucha profundidad y duración**.

SEDE THE EDGE



Los retos experienciales sirven de metáfora para asociar los aprendizajes con el mundo corporativo real.

Utilizamos diferentes dinámicas que pueden ser instaladas o desarrolladas en cualquier área que el cliente lo requiera.

Se utilizan para lograr los objetivos de cada programa.

SEDE THE EDGE

El **Laboratorio de Cuerdas Bajas** consiste en una serie de estructuras diseñadas para generar procesos grupales y analogías de situaciones que ocurren en la vida diaria dentro de una organización.



SEDE THE EDGE

El **Laboratorio de Cuerdas Altas** además de generar analogías de situaciones de la vida real, ofrece la posibilidad de tener experiencias muy intensas.

Estas experiencias brindan la posibilidad en un corto tiempo de bajar barreras y crear relaciones que de otra manera tomarían mucho más.



ACTIVIDADES PROPUESTAS



CRUCE DEL PANTANO

APLICABILIDAD

Mediante esta actividad se diagnosticará las fortalezas y áreas de mejora del equipo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS



LABERINTO CIEGO

APLICABILIDAD

Mediante esta actividad se trabaja en la **comunicación efectiva** para alcanzar objetivos propuestos para el equipo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS



DISCOVERY ó LABORATORIO DE CUERDAS ALTAS

APLICABILIDAD

Mediante esta actividad se fortalecen los aprendizajes adquiridos durante el proceso, se afianza el compromiso personal y grupal alineado con los objetivos empresariales.

NUESTRA METODOLOGÍA

La metodología de intervención de The Edge se fundamenta en los siguientes principios:

- **Experiencial:** Construimos el conocimiento con el cliente en un proceso interactivo de aprendizaje.
- **Práctica:** Se sustenta en investigación científica, en experiencia práctica y se adapta flexiblemente a los requerimientos del cliente.
- **Integral:** Los procesos requieren que los participantes se involucren física, mental y emocionalmente para generar conocimiento.

NUESTRA METODOLOGÍA



ENTREGABLES

Reporte del Taller

1. Actividades
2. Funcionamiento de Equipo
3. Conclusiones y recomendaciones por parte del facilitador

CD de fotos

HONORARIOS FACILITACIÓN

HONORARIOS

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	# UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Facilitación – Proceso de Equipo	día	1 día y ½	\$ 3 482,50	\$3 482,50
Uso de laboratorio de cuerdas altas y bajas	persona	20	\$ 45,00	\$900,00
TOTAL				\$ 4 382,50

NOTA:

1. Los valores indicados NO incluyen el IVA

COSTOS LOGÍSTICOS

Costos logísticos 2 días

CONCEPTO	# UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Hospedaje y alimentación completa de Participantes 2 días 1 noche (habitaciones dobles)	20 pax	\$ 42	\$840
Alimentación Mundo San Rafael Día 2	20 pax +5 facilitadores+ 1 chofer= 26 total	\$25	\$650
Hospedaje y alimentación completa de Director y asistente 2 noches 2 días, ellos viajan día previo al taller	2 Facilitadores	\$ 102	\$204
Hospedaje y alimentación completa de técnicos de cuerdas 1 noches 1 día	3 técnicos	\$42	\$126
Transporte de participantes 2 días CUE – BUCAY - CUE	1 BUS 20 pax	\$ 600	\$600
Transporte aéreo de Facilitadores UIO-GYE-UIO	5	\$ 180	\$ 900
Camioneta de logística Facilitadores	1	\$ 336	\$ 336
TOTAL			\$ 3656

NOTA:

1. Los valores indicados NO incluyen IMPUESTOS DE LEY.

MODALIDAD DE PAGO

- 50% a la firma del contrato.
- 50% a la entrega del servicio contratado.



POLÍTICA DE CANCELACIÓN

- **Cancelación:**

En caso de que el cliente por decisión voluntaria decida cancelar el evento, THE EDGE aplicará una cláusula de “CANCELATION FEE” en las siguientes condiciones se factura:

- **72 horas antes del evento – 25% del honorario pactado**
 - **48 horas antes del evento – 50% del honorario pactado**
 - **24 horas antes del evento – 75% del honorario pactado**
- El documento escrito de suspensión, deberá ser enviado al contacto de The Edge y firmado por el cliente con quien se ha hecho el convenio, contrato u orden de compra, para tener un aval de recibido.
 - En dicho documento deberá estar claramente señalado la o las fechas de suspensión y los motivos por los cuales se ha suspendido la realización del programa.

Nuestros Clientes



THE EDGE
GROUP



José María Vargas,
Lote 2 y Pampite
Cumbayá-Ecuador
T: +539 2 2896130

www.theedge.ec

Anexo 6
Propuesta The Edge
Plan de Reforzamiento: Taller 7 hábitos de Covey



BANCO DEL AUSTRO
Propuesta – Taller de Los 7 Hábitos de Covey



Antecedentes

ANTECEDENTES

Banco del Austro ha solicitado a THE EDGE GROUP una propuesta que permita al equipo gerencial vivenciar un proceso desde lo teórico/ práctico enfocado en los 7 Hábitos de Covey para líderes altamente efectivos.

Nuestra propuesta

- Objetivos
- El proceso
- Contenidos

OBJETIVOS



GENERAL

Que los participantes, al concluir el taller, sean capaces de incorporar la Cultura de Efectividad Personal en su vida laboral y personal.

ESPECÍFICOS

- Comprender el macro conceptual del programa a partir del continuo de madurez de dependencia hacia la interdependencia.
- Vivir los hábitos de la Victoria Privada, de un estado de dependencia a un estado de independencia.
- Generar acciones que apalanquen una cultura de confianza fundada en los hábitos de efectividad personal.

EL PROCESO



DESCRIPCIÓN GENERAL

Para alcanzar los objetivos proponemos un taller de dos días desde el cuál, los participantes irán progresivamente adquiriendo conocimientos y habilidades para incorporar la Cultura de Efectividad Personal en su vida personal y laboral a través de los 7 hábitos de Covey.

Día 1

- Se realizarán actividades para introducir a los participantes hacia los Principios de Efectividad Personal y los Hábitos de la Victoria Privada y Pública.

Día 2

- Se enfocará en el Hábito de Renovación Personal y se realizarán actividades que permiten generar una aplicación integral de los hábitos y planes de acción aplicables a la vida personal y laboral.

CONTENIDOS



DÍA 1

SESIONES	ACTIVIDADES
Mañana: Actividades de Salón y Cuerdas Portátiles.	Calentamientos y bases del programa.
	Principios de efectividad personal con base en el Continuum de Madurez.
	Hábitos de la Victoria Privada: Ser proactivo, Tener el fin en mente y Poner primero lo primero.
	Almuerzo
Tarde: Actividades al aire libre.	Hábitos de la Victoria Pública: Pensar Ganar-Ganar, Escucha empática, Crear sinergia.

CONTENIDOS



DÍA 2

SESIONES	ACTIVIDADES
Mañana: Actividades Portátiles.	Hábito de la renovación personal: Afilar la sierra.
	Aplicación integral de los Hábitos de la Efectividad Personal en un gran reto de equipo.
	Almuerzo
Tarde: Actividades de Salón.	Viviendo los Siete Hábitos: Planes de acción para construir una cultura organizacional fundada en la confianza.

Datos generales y anexos

- Datos Generales
- Metodología

DATOS GENERALES

LUGAR SUGERIDO:
Por definir

FECHAS DEL TALLER:
Por definir

PARTICIPANTES:
22 pax

HERRAMIENTAS:
Actividades experienciales
portátiles y de salón

NUESTRA METODOLOGÍA

La metodología de intervención de The Edge se funda en los siguientes principios:

- **Es experiencial:** construimos el conocimiento con el cliente en un proceso interactivo de aprendizaje.
- **Es práctica:** Se sustenta en investigación científica, en experiencia práctica y se adapta flexiblemente a los requerimientos del cliente.
- **Es integral:** los procesos requieren que los participantes se involucren física, mental y emocionalmente para generar conocimiento.

Honorarios

- Valores
- Modalidad de pago
- Políticas de cancelación

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	# UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
PROCESO DE EQUIPO				
Facilitación	día	2	\$ 2 200,00	\$ 4 400,00
TOTAL				\$ 4 400,00

NOTA:

1. Los valores indicados NO incluyen IVA

MODALIDAD DE PAGO

- 50% a la firma del contrato.
- 50% a la entrega del servicio contratado.



POLÍTICA DE CANCELACIÓN

- **Cancelación:**
En caso de que el cliente por decisión voluntaria decida cancelar el evento, THE EDGE aplicará una cláusula de "CANCELTION FEE" en las siguientes condiciones se factura :
 - 72 horas antes del evento – 25% del honorario pactado
 - 48 horas antes del evento – 50% del honorario pactado
 - 24 horas antes del evento – 75% del honorario pactado
- El documento escrito de suspensión, deberá ser enviado al contacto de The Edge y firmado por el cliente con quien se ha hecho el convenio, contrato u orden de compra, para tener un aval de recibido.
- En dicho documento deberá estar claramente señalado la o las fechas de suspensión y los motivos por los cuales se ha suspendido la realización del programa.

Costos logísticos

HOSTERÍA UZHUPUD			
CONCEPTO	# UNIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alimentación completa (4 coffee breaks, 2 almuerzo, cena, desayuno), hospedaje en habitaciones dobles Participantes y Facilitadores	24	\$ 116,00	\$ 2 784,00
Alquiler de Infocus por día	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Cena y hospedaje día anterior a la realización del taller (Opción: Hotel Tomebamba) Facilitadores	2 Facilitadores	\$ 56,00	\$ 112,00
Pasajes UIO - CUENCA- UIO Facilitadores	2	\$ 180,00	\$ 360,00
TOTAL			\$ 3 416,00

NOTA:

1. Los valores indicados NO incluyen IVA Y SERVICIOS
2. La alimentación y hospedaje de participantes y staff The Edge está a cargo del cliente.



José María Vargas,
Lote 2 y Pampite
Cumbayá-Ecuador
T: +539 2 2896130

www.theedge.ec

Anexo 7
Listado de Asistencia