

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

“PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE CRÉDITO DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

JORGE ALFREDO ARAUJO ECHEVERRÍA  
EVELIO CABRERA  
SALLY MICHELE VELÁSQUEZ QUINTANILLA

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA.

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

### Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Observador : Lic. Jaime Alfredo Ramos Telule

Docente Director : Lic. Rodolfo Santos Velásquez

Noviembre 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

## AGRADECIMIENTOS

“Principalmente a mis padres Jorge Araujo y Lilian del Carmen de Araujo por el apoyo que me han brindado a lo largo de la carrera; a mi familia por haber logrado juntos un escalón más en la vida así como también a Dios Todopoderoso por iluminarme con su sabiduría ya que sin Dios no somos nada”.

JORGE ALFREDO ARAUJO ECHEVERRÍA

“Principalmente a Dios por haberme brindado la vida y sabiduría para lograr otro éxito más en mi vida personal, y a mi madre Gloria Estela Cabrera por darme su apoyo incondicional económica y moralmente”.

EVELIO CABRERA

“En este momento especial de mi vida, quiero dar gracias a Dios Todopoderoso y a la Virgen de Guadalupe por darme la oportunidad de lograr mis metas, ya que sin su ayuda no estaría en el lugar en el que me encuentro; a mi familia en especial a mi madre Daisy Quintanilla y a mi abuelo Jorge Quintanilla (ya fallecido) por confiar plenamente en mí porque sin su apoyo y dedicación no hubiera llegado a la meta; a mi novio Vladimir Alvarado ya que con su entrega en momentos difíciles estuvo para apoyarme y darme ánimos para continuar, y a todas aquellas personas que estuvieron conmigo siempre y confiaron en mi capacidad para lograr mis propósitos”.

SALLY MICHELE VELÁSQUEZ QUINTANILLA

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Resumen  | i   |
| Introducción   | iii |
| CAPÍTULO I   |     |
| ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO Y ASPECTOS GENERALES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA |     |
| A. Generalidades del Municipio de Olocuilta.                                       |     |
| 1. Antecedentes Históricos.  | 1   |
| 2. Estructura Organizativa   | 2   |
| B. Generalidades de la Caja de Crédito de Olocuilta.                               |     |
| 1. Antecedentes.   | 2   |
| 2. Misión.   | 5   |
| 3. Visión.   | 5   |
| 4. Valores.  | 5   |
| 5. Objetivos.  | 5   |
| 6. Importancia.  | 6   |
| 7. Estructura Organizativa Actual de la Caja de Crédito.                           | 7   |
| 8. Descripción de Unidades.  | 8   |
| 9. Base Legal de la Caja de Crédito de Olocuilta.                                  | 8   |
| C. Marco Teórico del Clima Organizacional.   |     |
| 1. Definición.   | 8   |
| 2. Importancia.  | 9   |
| 3. Objetivo.   | 10  |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 4. | Políticas.                               | 10 |
| 5. | Estrategia.                              | 11 |
| 6. | Características.                         | 12 |
| 7. | Consecuencias del Clima Organizacional.  | 13 |
|    | 7.1 La motivación humana.                | 13 |
|    | 7.2 Impacto en la Productividad.         | 13 |
|    | 7.3 Impacto en la Calidad en el Trabajo. | 14 |
| 8  | La satisfacción en el trabajo.           | 15 |
| 9  | Administración del Clima Organizacional. | 16 |
|    | 9.1 Cultura.                             | 16 |
|    | 9.2 Clima.                               | 17 |
|    | 9.3 Diseño.                              | 17 |
|    | 9.4 Desarrollo.                          | 17 |
|    | 9.5 Conducta Individual.                 | 18 |
|    | 9.6 Conducta Grupal.                     | 19 |
|    | 9.7 La motivación.                       | 20 |
|    | 9.7.1 Definición.                        | 20 |
|    | 9.7.2 Motivación por el logro            | 21 |
|    | 9.7.3 Motivación por afiliación.         | 22 |
|    | 9.7.4 Motivación por competencia.        | 23 |
|    | 9.7.5 Motivación por poder.              | 23 |
|    | 9.8 Necesidades Humanas.                 | 24 |
|    | 9.8.1 Necesidades Primarias.             | 24 |
|    | 9.8.2 Necesidades Secundarias            | 24 |
|    | 9.8.3 Variación entre las necesidades.   | 25 |

|  |    |
|--|----|
| 9.9 Liderazgo.   | 25 |
| 9.9.1 Definición.  | 25 |
| 9.9.2 El líder positivo y el negativo.                   | 26 |
| 9.9.3 Lideres Participativos.                            | 29 |
| 9.9.4 Lideres de Rienda Suelta.                          | 29 |
| 9.10 Planificación                                       | 30 |
| 9.11 Capacitación  | 35 |
| 9.12 ¿Cómo elaborar un Plan y Programas de Capacitación? | 35 |
| 9.13 Concepto de Relaciones Humanas                      | 37 |
| 9.14 Ciclo Motivacional                                  | 38 |

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA DE CRÉDITO DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA

|  |    |
|--|----|
| A. Metodología de la Investigación     | 40 |
| B. Fuentes de Información              | 40 |
| 1. Fuente Primaria                     | 40 |
| 2. Fuente Secundaria                   | 40 |
| C. Métodos y Técnicas de Investigación | 41 |
| D. Tipo de Investigación               | 41 |
| E. Tipo de Diseño de Investigación     | 41 |
| F. Determinación del Universo          | 42 |
| G. Unidad de Análisis                  | 42 |
| H. Determinación de la Muestra         | 42 |
| I. Análisis y Tabulación de Datos      | 42 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| J. Análisis                | 43 |
| K. Interpretación          | 43 |
| L. Alcances y Limitaciones | 43 |
| M. Presentación de Datos   | 44 |

## DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Situación Actual de la Caja de Crédito de Olocuilta, Departamento de La Paz.

|  |    |
|--|----|
| I El Puesto de Trabajo                   | 45 |
| II La Relación con el Superior Inmediato | 47 |
| III La Relación con Otros Compañeros     | 49 |
| IV Política de Compensación              | 50 |
| V Comunicación                           | 52 |
| VI Estructura Organizacional             | 53 |
| VII Principios, Valores y Creencias      | 53 |
| VIII Ambiente Físico de Trabajo          | 55 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 57 |
|--------------------------------|----|

## CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE CRÉDITO DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ

|  |    |
|--|----|
| A. Introducción                          | 59 |
| 1. El Puesto de Trabajo                  | 59 |
| 2. La Relación con el Superior Inmediato | 59 |
| 3. La Relación con otros compañeros      | 60 |
| 4. Política de Compensación              | 60 |

|  |     |
|--|-----|
| 5. La Comunicación                         | 60  |
| 6. Estructura Organizacional               | 60  |
| 7. Principios, Valores y Creencias         | 60  |
| 8. Ambiente físico de Trabajo              | 60  |
| <br>                                       |     |
| B. Plan de Capacitación                    |     |
| A. Generalidades                           | 61  |
| 1. Justificación                           | 62  |
| 2. Objetivos                               | 62  |
| 3. Desarrollo del Plan                     | 71  |
| 3.1 Contenido de los módulos               | 71  |
| 3.2 Programación                           | 73  |
| 3.3 Descripción Modular                    | 73  |
| 4. Plan de Capacitación: Trabajo en Equipo | 80  |
| Modelo de Invitación                       | 85  |
| Modelo de Lista de Asistencia              | 86  |
| Modelo de Diploma                          | 88  |
| Bibliografía                               | v   |
| Anexos                                     | vii |

## RESUMEN

La Caja de Crédito de Olocuilta es una Institución Financiera que esta afiliada al Sistema FEDECRÉDITO, el cual tiene como función principal la prestación de servicios financieros a toda la población de manera efectiva y transparente.

El objetivo primordial de ésta investigación es la Propuesta de un Plan de Capacitación Orientado a Fortalecer el Clima Organizacional en los Empleados de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta, Departamento de La Paz, que contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los empleados dentro de un buen Clima Organizacional.

En la primera fase de la Investigación se recopiló información bibliográfica la cual era necesaria para la reestructuración del Marco Teórico, luego se realizó la Investigación de Campo sustentando para ello el cuestionario para los empleados, así como la entrevista para el Gerente General.

Cabe destacar que para la elaboración de esta investigación fue necesaria la colaboración de 10 empleados que participaron en la encuesta, siendo ésta la muestra a estudiar de los 17 empleados que laboran en las unidades: de Créditos y Cobros, Auditoria Interna, Contabilidad entre otros, y la entrevista al Gerente General de la Caja de Crédito.

Además es necesario hacer mención que la Propuesta va dirigida a los empleados.

Es así como se obtuvo la información que permitió diagnosticar la Situación Actual de la Institución. El diagnóstico reveló algunas deficiencias que van desde: no hay comunicación en lo referente a metas; no existe capacitación en Relaciones Humanas lo que implica deficientes relaciones interpersonales por la poca comunicación e insatisfacción de los servicios que reciben tanto los usuarios como los empleados. Estas deficiencias deben superarse para mejorar la situación actual de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta.

Entre las principales Conclusiones se pueden mencionar:

- Los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta tienen desconfianza con sus superiores ya que no son capaces de comunicarse abiertamente con los mismos.
- Dentro de la empresa no se promueve una cultura de armonización donde los empleados se desarrollen eficientemente y se sientan comprometidos con la institución.
- Aspectos referentes al ambiente físico de trabajo principalmente la iluminación y el espacio físico son los que están impactando negativamente en la productividad de los empleados, y estimula a un bajo rendimiento en sus actividades laborales.

Una de las recomendaciones más relevantes que se pueden mencionar es que a la administración de la Caja de Crédito de Olocuilta se le debe de dar apertura a los empleados de poder comunicar sus problemas e inquietudes acerca del desarrollo de las actividades de trabajo y de esta manera evitar malos entendidos, dentro de este aspecto cabe mencionar la aplicación de nuevos esquemas o procedimientos hacia todo el personal de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La Propuesta de un Plan de Capacitación Orientado a Fortalecer el Clima Organizacional en los Empleados de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta, Departamento de La Paz, tiene como propósito fundamental mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la Institución.

El presente trabajo de investigación se divide en tres capítulos que comprenden la totalidad de la propuesta, con la finalidad de que sea utilizado como herramienta administrativa que facilite la búsqueda del mejoramiento continuo de los factores que inciden en el comportamiento de los Empleados de la Caja de Crédito.

El Capítulo I contiene las Generalidades del Municipio de Olocuilta; las Generalidades de la Caja de Crédito además su Misión, Visión entre otros; así como también el Marco Teórico del Clima Organizacional que incluye además la Conceptualización, Importancia, Objetivos, Políticas, Estrategias, Características, entre otros.

El Capítulo II contiene la Investigación de Campo realizada en la Caja de Crédito con el propósito de elaborar un Diagnóstico; la Metodología de la Investigación sobre los objetivos de la misma la cual se utiliza para identificar los factores que afectan el desempeño de las actividades de los Empleados de la Caja de Crédito, obteniéndose así el resultado del Diagnóstico sobre la situación actual de la Institución, así como también las conclusiones y recomendaciones.

El Capitulo III presenta la “Propuesta de un Plan de Capacitación orientado a Fortalecer el Clima Organizacional en los Empleados de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta, Departamento de La Paz” que contribuya a mejorar el Clima Organizacional a través de las Relaciones Humanas y su Entorno.

Finalmente se presenta la Bibliografía y sus respectivos Anexos.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO Y ASPECTOS GENERALES DE LA CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA

#### A. Generalidades del Municipio de Olocuilta.

##### 1. Antecedentes Históricos.

El Municipio de Olocuilta pertenece al Departamento de La Paz, En el aspecto físico Olocuilta esta limitado por los siguientes municipios: al norte, por Santo Tomás y Santiago Texacuangos (Departamento de San Salvador), al este por San Francisco Chinameca, Cuyultitán y San Juan Talpa, al sur, por el Departamento de la Libertad y San Luis Talpa del Departamento de la Paz y al oeste, por Panchimalco (Departamento de San Salvador).

El municipio más próximo a Olocuilta es Cuyultitán, cuya cabecera municipal está situada a 4 km y se comunican a través de la carretera antigua a Zacatecoluca.

En idioma Náhuatl su nombre significa “Ciudad de los Gusanos Medidores”, ya que proviene de “olocuil”, gusano medidor, y “ta”, ciudad (sufijo locativo). A su vez la palabra “olocuil” proviene de “olot”, olote, y “cuil”, gusano, “gusanos de olotes”, término con que se designaba a los Gusanos Medidores. Olocuilta es una de las poblaciones más arcaicas de El Salvador, pues fue fundada y habitada en los tiempos indios por tribus “Yaquis” o “Pipiles”.<sup>1</sup>

La población es de 18,989 habitantes; su gente vive del empleo en las maquilas de San Marcos, Zona Franca Internacional, fábricas de guantes, fábricas de láminas metálicas, talleres de mecánica, ganadería, negocios propios y las conocidas a nivel nacional de ventas de pupusas.

---

<sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Olocuilta>

En toda la zona se tiene 2 unidades de salud, 14 escuelas en el área urbana, 1 instituto, 2 iglesias católicas, 7 evangélicas, servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, aguas negras, teléfono, internet, oficina de correos, puesto de la policía, 1 granja de ordeño del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y 1 juzgado de paz, 4 grupos de alcohólicos anónimos y con el programa Médicos sin Fronteras.

Para su recreación el municipio cuenta con canchas de basquetbol, 4 de football, una casa de la cultura y el Río Comalapa.<sup>2</sup>

## 2. Estructura Organizativa.

En la actualidad la Alcaldía Municipal de Olocuilta no tiene una estructura organizativa definida por la institución.

## B. Generalidades de la Caja de Crédito de Olocuilta

### 1. Antecedentes<sup>3</sup>

En el año de 1938 se dio el primer paso para la organización de las Cajas de Crédito en El Salvador, cuando la Asociación Cafetalera dispuso hacer el Primer Censo Nacional del Café, encomendando este trabajo a un grupo de jóvenes estudiantes de Agronomía, dirigidos por el Doctor Alfonso Rochac.

Este grupo de jóvenes recorrió durante tres meses, cantón por cantón todo el país, conociendo así las dificultades de los pequeños productores y agricultores, para realizar sus actividades.

---

<sup>2</sup> <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/La%20Paz/olocuilita.htm>

<sup>3</sup> Memoria de Labores de Caja de Crédito de Olocuilta. 2007

El Banco Hipotecario conducido en esta época por Don Héctor Herrera, el Dr. Alfonso Rochac, Don Emilio Herodier, Don Francisco Altschul Peña y otros distinguidos caballeros, fundaron el día 20 de octubre de 1940, la primera Cooperativa de Crédito en la Ciudad de Izalco.

Los frutos obtenidos por la primera entidad, despertaron tanto interés como esperanza, que a los pocos meses se diseminó la idea, dando como resultado la fundación de 15 Cajas de Crédito y el 10 de febrero de 1943, se fundó, la Federación de Cajas de Crédito.

En la década de los 50' se crea uno de los servicios de mayor importancia en la historia de nuestro Sistema, el "Crédito Popular", cuyo propósito es el de proporcionar capital de trabajo a los pequeños comerciantes de los mercados de la República y permitirles, mediante un programa de ahorro paralelo al préstamo, la formación de su propio capital de trabajo; también en esta década nace el servicio de "Préstamos para Funcionarios y Empleados", desarrollado por FEDECRÉDITO a petición del Estado, que tenía como propósito fundamental, contribuir al equilibrio del presupuesto del empleado, tanto del sector público como del sector privado. De esta manera las Cajas de Crédito son las entidades fundadoras de las micro finanzas en El Salvador.

A mediados de la década de los 80's fue fundada la CAJA DE CRÉDITO RURAL DE OLOCUILTA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE a las 10 horas del día 18 de diciembre de 1986, con ese nombre quedó inscrita bajo escritura de constitución de sociedad, en el registro de comercio con el número 27 folios 242 y siguientes del libro 586 del registro de sociedades, de fecha 10 de febrero de 1988.

La primera Junta directiva estuvo conformada por las siguientes personas:

|                         |                                 |
|-------------------------|---------------------------------|
| Presidente Propietario: | Jesús Salvador Pérez Salazar    |
| Presidente Propietario: | Cruz Enrique Valle Espinoza     |
| Tesorero:               | Pedro Antonio Artiga            |
| Secretario:             | Serafín Domínguez Cardoza       |
| Directores Suplentes:   | Gabriel Antonio Gonzáles Acosta |
|                         | Marco Tulio Mena                |

Además el capital social de fundación fue de ¢ 6,100.00 colones.

En la actualidad se ha cambiado el nombre comercial siendo CAJA DE CRÉDITO RURAL DE OLOCUILTA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE, ahora denominada CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE, ubicada en BARRIO EL CARMEN, CALLE PRINCIPAL, del domicilio de OLOCUILTA departamento de LA PAZ, que se dedica a ASOCIACIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO; por lo que de conformidad con los artículos 413, 416 del Código de Comercio y artículos 37 al 40 de la Ley del Registro de Comercio, se inscribe la modificación antes mencionada.

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO AL NUMERO 10 DEL LIBRO 140 DE ASIENTOS DE MATRICULA DE EMPRESA Y ESTABLECIMIENTOS DEL FOLIO 21 AL FOLIO 22 DE FECHA uno de marzo de dos mil siete.

## 2. Misión<sup>4</sup>

"Conceder préstamos a todos los socios que cumplan con los requisitos establecidos en las normas de crédito con el propósito de mejorar su condición económica y social, fomentando al mismo tiempo el ahorro".

## 3. Visión<sup>5</sup>

"Ser una institución intermediaria de recursos financieros, auto sostenible, sólida y capaz de satisfacer las necesidades crediticias dentro del mercado financiero a través de la calidad en el servicio al cliente".

## 4. Valores<sup>6</sup>

"Para lograr los objetivos institucionales, es importante conocer nuestra filosofía institucional, en las que están sustentadas las normas de conducta que deben de mantener todos los empleados y funcionarios que trabajan para la Caja de Crédito de Olocuilta, basándose en una escala de valores institucionales que permita posicionarse en el mercado al cual va dirigido nuestro producto. Dentro de los valores que los rigen se encuentran: Credibilidad, Confianza, Creatividad, Eficiencia, Excelencia, Lealtad, Honradez, Responsabilidad y Servicio al Cliente."

## 5. Objetivos<sup>7</sup>

Integrar una organización eficiente, capaz de proveer un servicio crediticio con calidad, financiando actividades productivas dentro de los rubros: Agrícola, Pecuario, Artesanal, Comercio y Vivienda.

---

<sup>4</sup> Ibid. En <sup>3</sup>

<sup>5</sup> Ibid. En <sup>3</sup>

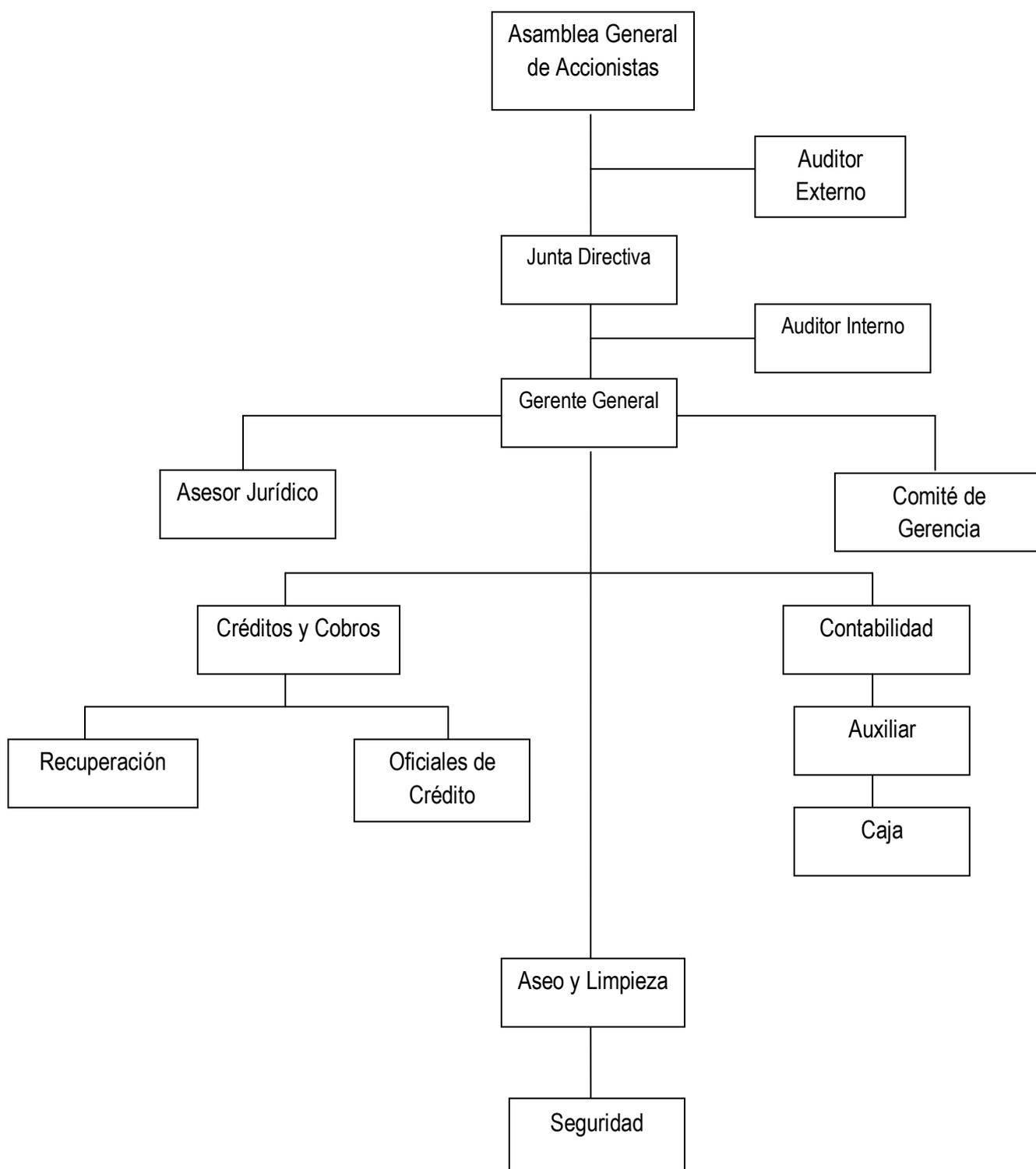
<sup>6</sup> Ibid. En <sup>3</sup>

<sup>7</sup> Ibid. En <sup>3</sup>

## 6. Importancia

Debido al desarrollo que ha tenido el Municipio de Olocuilta se estableció una sucursal de Caja de Crédito en dicho Municipio para brindarle un servicio financiero a la población, ahora en la actualidad está asociada a la Federación de Cajas de Crédito (FEDECRÉDITO), lo cual da más prestigio y garantía tanto a los accionistas como a los clientes.

## 7. Estructura Organizativa Actual de la Caja de Crédito de Olocuilta.



FUENTE: Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta.

8. Descripción de Unidades<sup>8</sup>

| UNIDAD                                   | RESPONSABLE   |
|--|---|
| Gerencia General                         | José Mauricio Pérez Espinosa  |
| Jefatura de Negocios                     | Martha Alicia Naves Chávez  |
| Jefatura de Departamento de Contabilidad | Luis Alonso Granados Rivera   |
| Auxiliar Contable                        | Armando de Jesús Henríquez  |
| Cajera                                   | Ruth Anabella Pérez Portillo  |
| Auditoria Interna                        | Héctor Antonio Hernández  |
| Ejecutivos de Negocio                    | Francisco Gabriel Mejía<br>Roberto Ernesto Gonzales<br>Claudia Guadalupe Girón<br>Reina Elizabeth García<br>Elizabeth Pérez Martínez<br>Verónica Alvarado<br>Cristian Aguilar |
| Limpieza y Aseo                          | Norma Evelin Palma<br>Claudia Carolina Alarcón  |
| Seguridad                                | Pablo Alvarado<br>Mauricio Rivas  |

## 9. Base Legal de la Caja de Crédito de Olocuilta.

9.1 Constitución de la República de El Salvador.

9.2 Código de Comercio.

9.3 Superintendencia del Sistema Financiero.

## C. Marco Teórico del Clima Organizacional

1. Definición<sup>9</sup>

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

---

<sup>8</sup> Ibid. En 3

<sup>9</sup> Ibid. En 3

Para Gonzalves, el clima organizacional parte “de las percepciones que tengan cada uno de los trabajadores, de los factores estructurales; creando un ambiente que determina el comportamiento del personal”<sup>10</sup>.

Otros autores, coinciden en que el clima organizacional es el ambiente que percibe el trabajador en forma directa o indirecta el cual determina su comportamiento y la forma de hacer cada una de sus actividades dentro de la empresa. En el ambiente laboral existen factores que pueden afectar el desempeño del trabajador, por lo que debe asumir cierta responsabilidad en sus actividades, al hacerlo genera confianza, motivación y deseo de colaboración entre las personas que lo rodean, de esta manera se cambia el ambiente negativo, a la vez que satisface las necesidades del grupo como las de la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede formular lo siguiente: “el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros; en tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, por lo que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan”.

## 2. Importancia<sup>11</sup>

Para Brunet (1999), un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

---

<sup>10</sup> [www.Calidad.org](http://www.Calidad.org); Gonzalves, Alexis

<sup>11</sup> Brunet L (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias” México: Editorial Trillas

La necesidad de crear un clima organizacional propicio es de suma importancia para cualquier entidad, ya que de ello depende que se puedan alcanzar con mayor facilidad los objetivos institucionales.

### 3. Objetivo

En sí, lo que se busca especialmente al hacer una evaluación del clima organizacional es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, además lograr un alto grado de compromiso e identificación de los miembros y así conseguir un nivel significativo en el desempeño de sus tareas.

Dichos resultados permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio prestado.

### 4. Políticas<sup>12</sup>

Existen lineamientos generales que guían el logro de los objetivos que persigue el clima organizacional, estos son:

#### 4.1 Potenciar la participación del personal.

Es necesaria la colaboración de los trabajadores de la empresa, en la evaluación del clima organizacional; de esta manera se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el que hacer laboral de una institución.

#### 4.2 Ser coherentes con la misión.

La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa.

---

<sup>12</sup> Urias, M. Urias, M., Rivas, M. 2001. Diseño de un modelo de evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil. Universidad de El Salvador. El Salvador.

#### 4.3 Decidir sobre la base de datos.

Para incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados que se han obtenido en la evaluación realizada.

#### 4.4 Pasar siempre del buen deseo a la acción.

Caso contrario, se tendrán buenas intenciones pero que no se concretan, y se crearán falsas expectativas; lo que debilitará la calidad de vida de los empleados de la empresa.

### 5. Estrategia

Muchas empresas recurren al uso de estrategias de clima organizacional para lograr una buena administración del mismo, estas son:

5.1 Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un ambiente de trabajo estable.

5.2 Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en actos reales. De esta manera se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.

5.3 Entender la empresa como un todo. No deben efectuar cambios, y si los hubiera, se pueden hacer de manera aislada para generar un cambio de cultura en toda la organización.

5.4 Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. El clima organizacional tiene una duración relativamente prolongada por lo que se debe asignar indicadores de progreso que faciliten las metas alcanzadas.

Ya que las organizaciones son siempre únicas; cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su propio clima; por lo que sus patrones se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo; ya que los empleados esperan recompensas por las diferentes acciones que tomen, y lo hacen basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

Así pues, el clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo.

## 6. Características<sup>13</sup>

6.1 Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo con la organización.

6.2 Permanencia.

6.3 Impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

6.4 Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

6.5 Es perjudicado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

6.6 Es afectado por diferentes variables estructurales tales como: estilo de dirección y planes de gestión, sistemas de contratación y despido.

6.7 El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

---

<sup>13</sup> Ibid. En<sup>12</sup>

## 7. Consecuencias del Clima Organizacional<sup>14</sup>

Un clima organizacional saludable tiene impactos fuertes en los factores siguientes:

### 7.1 La motivación humana

La motivación tiene relación directa con las necesidades satisfechas, que pueden ser:

7.1.1 Tangibles: equidad en los pagos que el empleado recibe por la cantidad y calidad de trabajo ejecutado.

7.1.2 Intangibles: razones de porque el empleado desea las recompensas después de ejecutado el trabajo como por ejemplo: realización, estatus, pertenencia, seguridad, ego, entre otras.

Un ambiente saludable y armonioso permite mantener a los empleados motivados.

### 7.2 Impacto en la Productividad

“La Productividad se puede definir como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.”<sup>15</sup>

Si la organización promueve un clima de superación y excelencia creando condiciones para que los empleados desarrollen su potencial, visión y deseo de mejora permanente, la productividad de la empresa se incrementará; sin embargo es preciso establecer un ambiente de confianza, cordial y amistoso para que los empleados se comuniquen con libertad y sinceridad. Este tipo de ambiente incrementa la

---

<sup>14</sup> Ibid. En <sup>12</sup>

productividad, innovación, reducción de costos y mejora las ganancias para la empresa.

El clima organizacional donde existe autonomía, simplicidad de los procesos, recompensas adecuadas y relaciones interpersonales positivas, la productividad es un resultado implícito y permanente.

### 7.3 Impacto de la Calidad en el Trabajo

“La Calidad se puede definir como lograr productos y servicios cada vez mejores a precios cada vez mas competitivos.”<sup>16</sup>

“La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa que logre la satisfacción de las expectativas del cliente”.<sup>17</sup>

Existen dos percepciones del trabajo:

7.3.1 La primera percepción es la medición que hacen los clientes internos y externos donde el resultado del trabajo satisface a cabalidad sus exigencias. Esta es la calidad positiva.

7.3.2 La segunda es cuando a los clientes internos y externos se les proporciona un producto y/o servicio que supera las exigencias de la calidad positiva; el cliente recibe mas de lo está exigiendo por lo que paga; a esta se le llama

---

<sup>16</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

<sup>17</sup> Ibid. en <sup>16</sup>

calidad latente o calidad excitante, porque incita al cliente a obtener cada vez algo nuevo en los productos y/o servicios.

## 8 La satisfacción en el trabajo<sup>18</sup>

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados reciben su trabajo. Puede referirse a las actitudes de un empleado o a la de un grupo, se adquieren con el transcurso del tiempo y cambia continuamente en la medida que el empleado percibe su entorno y las variables que se le presenten.

La satisfacción laboral provoca: menos rotación de empleados, existe mayor estabilidad en el trabajo; elimina el ausentismo total y parcial en los puestos de trabajo; mejora la salud al eliminar dolores de cabeza, indigestiones, úlceras, gastritis y otras enfermedades de tipo nervioso; mejora la salud mental al reducir la ansiedad, la tensión, equilibrando la autoestima, reduciendo la hostilidad los empleados son mas sociables, optimistas y visionarios, permitiéndole aprovechar mejor su potencial humano; se eliminan las quejas infundadas y los empleados proponen soluciones ante situaciones anormales de trabajo; fomenta una actitud positiva hacia la vida y hacia si mismo, el empleado considera la vida como una oportunidad de progreso de crecimiento y de prosperidad, mejorando con ello su auto-estima y la auto-confianza.

---

<sup>18</sup> Ibid. En<sup>12</sup>

## 9 Administración del Clima Organizacional<sup>19</sup>

### 9.1 Cultura

Es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.

La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente laboral, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores e ideas sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas, y un lenguaje especializado.

Incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al: Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

---

<sup>19</sup> Ibid. En<sup>12</sup>

## 9.2 Clima

Es la calidad favorable y desfavorable del entorno social en las empresas.

Algunas empresas se tornan rígidas y se burocratizan, en otras existe un espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente, en otras hay trabajo en equipo. Lo que se pretende con esto es propiciar al interior de la organización un ambiente laboral que encierre relaciones de amistad, cooperación, participación en el logro de las metas, valorar la producción sin dañar el recurso humano.

## 9.3 Diseño

Es el diseño, desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas, en el cual los individuos y grupos trabajan cooperativamente bajo la autoridad y el liderazgo por unas metas comúnmente entendidas y aceptadas.

El diseño organizacional puede también describirse como la decisión de quien hace que, con el objetivo de lograr que se haga lo correcto, clarificando las relaciones y las interrelaciones.

## 9.4 Desarrollo

“Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización en especial del recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo.”<sup>20</sup>

El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las

---

<sup>20</sup> [www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR)

organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir con un cambio total del sistema.

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel mas alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”<sup>21</sup>

#### 9.5 Conducta Individual<sup>22</sup>

Estudiar la conducta individual dentro de las organizaciones como respuesta a la existencia de factores formales, conduce a realizar las siguientes consideraciones:

Los aspectos o elementos preestablecidos internamente en una organización, visibles y generalmente rígidos dentro de ella, son creados o existen para facilitar el desarrollo de las actividades propias de dicho organismo. Asimismo, los individuos o miembros de la institución deben asumir, concientizar, asimilar o subordinarse a esos elementos, por cuanto son su marco de referencia, los que guían, ubican y canalizan su actuación dentro de la organización, es decir, complementan el ambiente interno organizacional.

Los individuos en el medio organizacional puede adoptar actitudes positivas o negativas sobre alguna decisión gerencial referida a aspectos como una reestructuración, un cambio de tipo de autoridad, las estrategias que se quieren seguir, la implementación de nuevas políticas y procedimientos, el uso de avances tecnológicos. La actitud que asuman los individuos será producto de la evaluación que

---

<sup>21</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/)

<sup>22</sup> [saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/academia/vol3num6/articulo\\_2.pdf](http://saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/academia/vol3num6/articulo_2.pdf)

realice en función de su percepción, de su personalidad y del aprendizaje que haya obtenido.

Los directivos de las organizaciones deben enfatizar el despliegue de información y concientizar a sus miembros, en todos los niveles jerárquicos sobre los aspectos formales, el por qué y para qué de su existencia, con la intención de encontrar en ellos respuestas conductuales uniformes y coherentes con los objetivos organizacionales.

Los directivos organizacionales deben propiciar un aprendizaje social positivo, modelando comportamientos ajustados a la estructura y a los procedimientos, a modo de influir en sus subordinados para que de esta forma reproduzcan acciones que respondan a sus necesidades particulares y a las de la institución.

El comportamiento individual de los miembros de una organización, que se muestra a través de sus actitudes de satisfacción, participación y compromiso organizacional, de características de procesos perceptuales y de aprendizaje, pueden ser vistos como respuesta a la existencia de factores formales organizacionales.

## 9.6 Conducta Grupal<sup>23</sup>

Además de pertenecer a los ambientes social y cultural dentro de los que nacen, las personas se unen de manera voluntaria a grupos que se basan en actividades, creencias o intereses compartidos (como sindicatos, partidos políticos o clubes). La pertenencia a estos grupos influye en la forma en que los individuos piensan de sí mismos y cómo otros piensan acerca de ellos. Estos agrupamientos imponen expectativas y reglas que hacen más predecible el comportamiento de los miembros y

---

<sup>23</sup> [www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap7.htm#8](http://www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap7.htm#8)

permiten a cada conjunto funcionar sin problemas y retener su identidad. Las reglas pueden ser informales y transmitidas, por ejemplo, la manera de comportarse en una reunión social, o pueden ser reglas escritas que son impuestas por la fuerza. Los grupos formales indican a menudo el tipo de conducta que favorecen por medio de recompensas (como elogios, premios y privilegios) y castigos (como amenazas, multas y rechazo).

La afiliación a cualquier grupo social, ya sea de manera voluntaria o porque se nace en él, ofrece muchas mas y mejores ventajas: el potencial para reunir recursos (como dinero y trabajo), esfuerzos de común acuerdo (como huelgas, boicots o votaciones) e identidad y reconocimiento (como organizaciones, emblemas o atención de los medios de comunicación). Dentro de cada conjunto, las actitudes de los integrantes, las cuales con frecuencia entrañan una imagen superior de su asociación, ayudan a asegurar la cohesión del grupo, pero también pueden conducir a serios conflictos con otras agrupaciones. Tal prejuicio social puede incluir un respeto ciego para algunas categorías de individuos, como los médicos o el clero, así como falta de respeto implacable para otras categorías de personas, como los extranjeros o las mujeres.

## 9.7 La Motivación<sup>24</sup>

### 9.7.1 Definición

Los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer sus deseos; son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas, destacar una necesidad para darle prioridad a otra. Entre los motivadores se pueden mencionar:

---

<sup>24</sup> Stoner, James; Freeman, R.Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

Dinero: Nunca se debe pasar por alto el dinero como motivador, la mayoría de los economistas y administradores, ubican el dinero en un nivel muy elevado en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta lo ubican en un nivel muy bajo. Pero se debe tener en cuenta que el dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada vez más alto conforme va aumentando la riqueza de la persona; pero incluso en estos términos puede afirmarse que el dinero es el motivador más importante; ya que para algunos empleados el dinero siempre será de mayor importancia, mientras que para otros no.

Incentivos: Los incentivos pueden ser:

Incentivos generales: Son aquellos incentivos que se aplican a los empleados por su vinculación a la organización, independientemente de su rendimiento. Contribuyen a la incorporación y la permanencia, ya que atraen y mantienen a las personas si la comparación con las condiciones del mercado le es favorable.

Incentivos individuales y de grupo: La diferencia entre unos y otros es la base de distribución. Acerca de ellos y su eficacia existen varias opiniones.

#### 9.7.2 Motivación por logro<sup>25</sup>

“La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer”. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcaban las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales.

También se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo

---

<sup>25</sup> [www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm](http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm)

económico y social más rápido. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo “per se”. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros.

### 9.7.3 Motivación por afiliación

“La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas”. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta. Los que se interesan por el triunfo, trabajan con mayor interés cuando reciben una retroalimentación específica sobre sus éxitos y fracasos. Sin embargo, las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

#### 9.7.4 Motivación por competencia

“La motivación por competencia es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad”. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Generalmente buscan realizar buenos trabajos debido a la satisfacción interna que obtienen de ello. Al realizar una tarea excelente, perciben una profunda satisfacción interior por su triunfo.

Las personas motivadas por la competencia esperan también que sus colaboradores desarrollen trabajos de gran calidad, y suelen impacientarse cuando estos realizan trabajos deficientes. De hecho, su impulso por el trabajo bien realizado puede ser tan grande que tienden a hacer caso omiso de la importancia de las relaciones humanas en el empleo.

#### 9.7.5 Motivación por poder

“La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y las situaciones”.

Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Un estudio de la motivación del poder reveló que las personas motivadas por este factor llegan a ser excelentes gerentes si sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal. El poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. En otras palabras, estas personas buscan el poder a través de canales de liderazgo regulares, de manera que son aceptadas por otros y se elevan a posiciones de liderazgo debido a sus actividades sobresalientes. Sin embargo, si las ambiciones de un individuo se encaminan al poderío personal y a la manipulación

política, dicha persona corre el riesgo de convertirse en un líder organizacional mediocre.

## 9.8 Necesidades Humanas<sup>26</sup>

La ruptura del equilibrio psicológico que constituye el bienestar de una persona en el campo laboral, cuando una persona falla lo hace debido a causas definitivas que pueden estar relacionadas con sus necesidades.

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades, Keith Davis las clasifica en:

### 9.8.1 Necesidades Primarias

Son las necesidades físicas básicas tales como la alimentación, agua, sexo, aire, sueño y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto son virtualmente universales entre las personas, pero varían en la intensidad, de un individuo a otro las necesidades están también condicionadas por la práctica social.

### 9.8.2 Necesidades Secundarias

Llamadas también necesidades sociales y psicológicas, son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme madura el individuo, entre estas se destacan: la rivalidad, la autoestima, la sensación del deber en autoafirmación, el altruismo, la pertenencia a grupos y el recibir afecto.

---

<sup>26</sup> Ibid.En<sup>12</sup>

### 9.8.3 Variación entre necesidades

Entre personas las necesidades secundarias varían más que las primarias, inclusive pueden existir como opuestas en dos personas diferentes, las necesidades cambian con el tiempo y las circunstancias. El análisis del comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran el resultado de una sola necesidad, pero pocas veces ocurre eso, la motivación de un trabajador en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes.

## 9.9 Liderazgo

### 9.9.1 Definición

“El liderazgo es una parte importante de la administración, los gerentes deben planear y organizarse; es el factor que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano. Es la habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.”<sup>27</sup>

El liderazgo se refiere a la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Robbins, hace énfasis en tres enfoques acerca del liderazgo, el primero pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes. El segundo pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba de una persona y el tercero recurría a los modelos de contingencias. Para

---

<sup>27</sup> Robbins Stephen(1996), Comportamiento Organizacional, 7ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

efectos de la investigación se analizarán las teorías de la conducta y la de contingencias.<sup>28</sup>

La importancia se puede visualizar de varias investigaciones que indican que existen seis rasgos que están constantemente asociados con el liderazgo cuando las personas manifiestan este último; de donde la ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento adecuado para el puesto, son algunos de los rasgos que se pueden apreciar.

#### 9.9.2 El líder positivo y el negativo<sup>29</sup>

En el líder hay dos orientaciones fundamentales: Aquel cuyos ideales auténticos de bien común y honestidad están por encima de sus intereses particulares y, el común entre nosotros, aquel en que sus intereses particulares y de su grupo de compromiso están por encima de los de la comunidad, de la empresa, del sindicato o del partido y de la nación.

Las personas con baja autoestima (antes se les llamaba 'acomplejados') que en nuestro medio son abundantes, resultan muy útiles para los jefes dictatoriales por su comportamiento servil, y son usados como peones de ajedrez. Estos resultan sumamente peligrosos si llegan al poder, pues serán los traidores en cuanto tengan ocasión. Cuando la persona mediocre y con complejos adquiere rango —y sobre todo poder—, se vuelve peligrosa por el rebote psicológico de su baja autoestima, la cual se convierte en soberbia, pues se considera a sí mismo superior y capaz de logros espectaculares y hazañas imposibles. Cuanto más alto llegue, más pronto se convertirá en dictador.

---

<sup>28</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Pag. 316

<sup>29</sup> [www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/7\\_entorno\\_junio\\_08.pdf](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/7_entorno_junio_08.pdf)

### 9.9.2.1 Características del líder positivo y negativo

Las cuatro características psicológicas del líder, tanto empresarial como de gobierno, están en relación con las orientaciones antes explicadas. El líder es, en primer lugar, un gran conocedor de las personas. No sólo de nombres y caras, que también lo son, sino de perfiles psicológicos, de capacidades, de cualidades y defectos humanos que le permiten conocer para qué funcionen sus elegidos y para qué no. Es un psicólogo natural y un evaluador para sus necesidades de formar grupo. Cristóbal Colon fue un ejemplo de selección de tripulación. Estos conocimientos le permiten ser una ayuda invaluable o un consumado manipulador.

El líder positivo se rodeará de gente capaz y honesta, más que de dóciles lambiscones; el negativo buscará borregada dócil y manipulable que le pueda cubrir sus latrocinios o inmoralidades, pues prefiere el control de la borregada a la eficiencia de los resultados. Esto acontece hasta en institutos religiosos, donde se confunde ser fiel con docilidad sin empuje y con carecer de opinión distinta a la autorizada.

La segunda característica del líder positivo es que cuida de la gente; esto es hacer crecer, según sus posibilidades, a quienes dependen de él: es un desarrollador, un entrenador natural, un coach amistoso pero exigente.

El mal líder, destructor, hace crecer al subalterno pero en su capacidad de maldad y de crimen, le hace perder la conciencia del bien y del mal, lo convierte en fanático y fundamentalista, premia según docilidad y falta de escrúpulos. Enseña el mal y amenaza con vengarse del incumplimiento de las órdenes.

La tercera característica es el respeto por la persona. El líder positivo respeta, en primer lugar, la libertad de los subalternos; trabaja apoyado en la voluntad de su gente, no sobre o contra la voluntad de la persona. Es un motivador natural. La adhesión a su persona es por motivación gustosa y por el atractivo que el líder ejerce.

El líder destructivo destruye en primera instancia a la persona, pues se hace obedecer por miedo o por compartir la corrupción: sus únicos motivadores. Humillar a los subalternos es parte del atractivo de ser jefe y hacerse temer es la regla de la obediencia irresponsable. En la burocracia corrupta no hay respeto a la persona, por lo que el burócrata tampoco la tiene con el público.

La cuarta característica del líder positivo es que se responsabiliza y hace responsables a los miembros del equipo, pues sabe negociar y dar los medios para el éxito. El trabajo en equipo es su práctica corriente, no porque acepte la opinión de cualquiera sino porque es un formador natural para proyectos concretos que sólo se pueden delegar en colaboradores gustosos y capaces de actuar bajo su propia responsabilidad.

El líder fija con el equipo metas, objetivos y políticas definidas que cada quien realiza responsablemente y bajo su propia iniciativa. El mal líder exige responsabilidades para las que no preparó y no desarrolló en equipo. Los éxitos son de él y los fracasos de los subalternos.

### 9.9.3 Líderes Participativos<sup>30</sup>

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

### 9.9.4 Líderes de Rienda Suelta<sup>31</sup>

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

---

<sup>30</sup> [www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml)

<sup>31</sup> Ibid. En<sup>24</sup>

## 9.10 Planificación.

Es una función básica de la administración que tiene como misión determinar: ¿Qué hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? para lograr los mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos que se dispone.

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos

En consecuencia se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que la planificación es prever el futuro.

### 9.10.1 Tipos de Planes

#### Estratégicos.

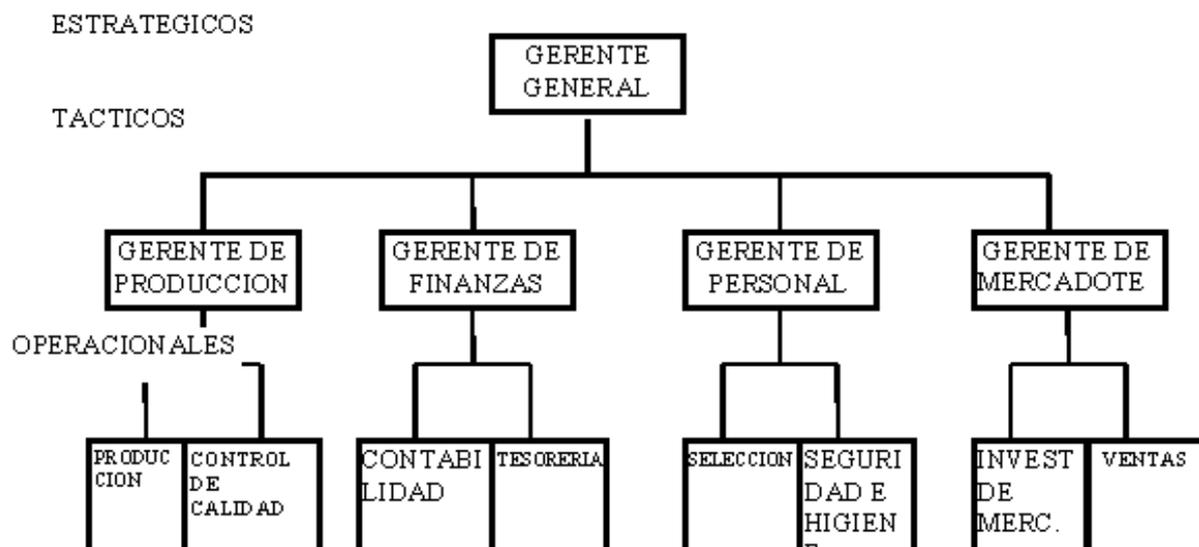
Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

### Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

### Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.



### 9.10.2 La Comunicación.

Es uno de los facilitadores más importantes administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y por toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

#### Tipos de Comunicación.

Formal: Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

Informal: Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter, personal esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.

Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

Ascendente: Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.

Descendiente: Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, ejemplo: desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.

Verbal: Es aquella que se da a través de palabras, ejemplo: reuniones, juntas.

Escrita: Es la que se da a través de cartas, memorando, entre otros.

Eficiente: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.

Efectivo: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información.

### Proceso de la Comunicación

Lasswell presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

¿Quién?: Fuente/Origen del mensaje.

¿Quién dice?: Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.

¿En que canal?: Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)

¿A quién?: Receptor internacional o no internacional del mensaje.

¿A afecto de que?: ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un descodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

## 9.11 Capacitación<sup>32</sup>

En un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.

### 9.11.1 Objetivos de la Capacitación

- Contribuir a la modernización de la administración pública a través de la instrumentación de programas de actualización profesional.
- Optimizar el capital humano de la administración pública
- Brindar la preparación necesaria al trabajador para el desarrollo de competencias en la institución.
- Desarrollar una cultura laboral más fortalecida en la administración pública

## 9.12. ¿Cómo elaborar un Plan y Programas de Capacitación?<sup>33</sup>

Constituida y registrada la comisión mixta, se procede a la estructuración del plan y programas de capacitación con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

Constituyen en si el conjunto de acciones sistematizadas para orientar el proceso capacitador en un centro laboral o conjunto de ellos.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización. Nombre, dirección, registro ante el IMSS y RFC.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.
- Perlado de tiempo en que será desarrollado.

---

<sup>32</sup> [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=36,3835863&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=36,3835863&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<sup>33</sup> Ibid. En <sup>32</sup>

- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

Los programas como parte sustancial del plan son la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por temas, subtemas y/o módulos.

#### 9.12.1 Elementos de un programa

- Relación de eventos a impartir por puesto de trabajo.
- Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores
- Contenido temático del evento.
- Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción - aprendizaje.
- Los recursos didácticos que apoyarán y facilitarán la asimilación de conocimientos a los participantes.
- Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
- Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
- El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

#### 9.12.2 Modalidades para impartir capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos:

##### 9.12.2.1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

#### CURSO

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.

- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

#### TALLER

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

#### SEMINARIO

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes fungen como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

#### CONFERENCIA

- Su finalidad es proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

### 9.13 Concepto de Relaciones Humanas<sup>34</sup>

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por

---

<sup>34</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

#### 9.14 Ciclo Motivacional<sup>35</sup>

El Ciclo Motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

##### 9.14.1 El orden jerárquico de las necesidades

MASLOW elaboro una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades tienen la siguiente jerarquía:

---

<sup>35</sup> Ibid. En <sup>34</sup>

- **Necesidades fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo. etc.
- **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro y las privaciones
- **Necesidades sociales:** amistad, pertenencia a grupos etc.
- **Necesidades de estima:** reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.
- **Necesidades de autorrealización:** realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

Esta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal



Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA DE CRÉDITO DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA

#### A. Metodología de la Investigación.

Con la autorización de la Caja de Crédito de Olocuilta, se elaboró un formulario sobre aspectos que se estimaron necesarios para determinar la influencia en la calidad de vida de los empleados y que fue utilizado para encuestar al personal de dicha entidad.

Para efectuar la evaluación del Clima Organizacional, se procedió a convocar a todo el personal de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta a una exposición sobre el tema. Luego se formaron los grupos para ser evaluados, tomando en cuenta a todos los empleados de dicha institución. El llenado del formulario no excedió los 60 minutos dependiendo de la formación profesional del evaluado.

#### B. Fuentes de Información

Se utilizaron dos fuentes para la recopilación de la información, las que se clasifican como primarias y secundarias.

##### 1. Fuentes Primarias

Esta se obtuvo mediante el uso de cuestionarios, observación ordinaria y participante. Cada una de estas técnicas, tiene sus propias bondades y limitaciones. En ciertos casos, la encuesta se considera la técnica conveniente para explorar determinados aspectos de la población en estudio; en otros, se puede utilizar básicamente la observación, llenar listas de verificación o realizar entrevistas a personas claves en la Caja de Crédito de Olocuilta, teniendo como apoyo la encuesta.

##### 2. Fuentes Secundarias

Esta información se obtuvo de fuentes documentales tales como: libros, revistas, tesis, manuales, folletos, entre otros. El uso de esta información hizo posible completar,

documentar y facilitar el análisis del clima organizacional y de la forma que se está administrando la Caja de Crédito de Olocuilta.

#### C. Métodos y Técnicas de Investigación.

El método a aplicar en la investigación del tema “Propuesta de un plan de capacitación orientado a fortalecer el clima organizacional en los empleados de la Caja de Crédito del municipio de Olocuilta, departamento de la Paz”, es la entrevista, el análisis y la observación.

Las técnicas e instrumentos utilizados durante el trabajo de investigación fueron:

La encuesta: La cual se realizó para obtener información del personal de la empresa utilizando para ello la herramienta del cuestionario (ver anexo)

La entrevista: Esta técnica se utilizó con el fin de recopilar información relacionada con el tema en estudio. Este tipo de información se obtuvo a través de conversaciones realizadas con el Gerente y los empleados de la institución.

#### D. Tipo de Investigación.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptiva, ya que se han determinado las condiciones del ambiente de trabajo donde se desempeña el personal de la institución.

#### E. Tipo de Diseño de Investigación.

Para concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de la investigación se seleccionó un diseño de investigación, para aplicarlo al contexto del estudio.

Para la investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental, ya que se observó el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los sucesos observados.

#### F. Determinación del Universo

El universo o población de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta esta conformada por 17 empleados de las cuales 1 es de nivel de Dirección y 16 de nivel Operativo, pero 4 de ellas no se mantienen directamente en la Institución, y otras 2 son Personal de Seguridad que no son tomadas en cuenta como personal de la Caja de Crédito, por lo que el estudio se realizó solamente con 10 personas. Este número determinó el tamaño de la población, y se puede afirmar que el universo de estudio es finito para el desarrollo del trabajo de investigación.

#### G. Unidad de Análisis

La unidad de análisis esta representada por el Gerente General y los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta.

#### H. Determinación de la Muestra

Para la presente información no habrá muestras ya que se hizo un censo a 10 personas debido a que de los 16 empleados que laboran en la Institución 2 son vigilantes y 4 se encontraban fuera de la Institución.

#### I. Análisis y Tabulación de datos.

La tabulación de la información se realizó utilizando un procedimiento mecánico-manual. Se usó matrices, para concentrar la información, colocando en el lado izquierdo el número del cuestionario que se tabula y en la parte superior las preguntas y el código preestablecido de las posibles alternativas así:

1= Totalmente en Desacuerdo

2=En Desacuerdo

3= De Acuerdo

4= Totalmente de Acuerdo

Por cada una de las áreas que se estructuró el formulario para la evaluación del clima organizacional se utilizó una matriz, que permite analizar las respuestas obtenidas, empleando técnicas estadísticas como los porcentajes (ver anexo).

#### J. Análisis

Se efectuó una clasificación de la información tabulada para examinarla con el propósito de responder a las distintas situaciones planteadas en las hipótesis que sustentan la investigación. Se realizó mediante la combinación de los porcentajes de cada frecuencia con las respuestas de las personas entrevistadas, lo que facilitó efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las preguntas agrupadas en las áreas en las que se estructuró el formulario-cuestionario de evaluación.

#### K. Interpretación

La interpretación es el proceso mental mediante el cual se le encuentra un significado más amplio a la información obtenida. Para facilitar esta labor se resolvió por separado por cada área, por departamento y por pregunta. Se describió brevemente un comentario de las respuestas a las preguntas, identificándose así las posibles causas del objetivo planteado.

#### L. Alcances y Limitaciones

##### 1. Alcances

1.1 Se logró la aprobación de parte de las máximas autoridades de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta para el desarrollo de la evaluación del Clima Organizacional.

1.2 Se encuestó a las 10 personas a quien previamente se les había dado una exposición sobre el Clima Organizacional, su objetivo, su importancia, sus características.

Se entrevistó a jefes y asistentes de diversos departamentos del área administrativa de la Caja de Crédito. Todo esto, permitió recopilar información valiosa para el desarrollo del presente Trabajo de Graduación.

## 2. Limitaciones

Durante el proceso del llenado de las encuestas hubo mucho tiempo de interrupción entre la entrega y la devolución de los formularios ya completos, además se hizo imposible pasarle las encuestas a cuatro personas ya que según nos comentó el Gerente General de la Caja de Crédito, en esos momentos ellos se encontraban fuera de la institución.

## M. Presentación de datos

Se ha elaborado un informe final con los datos obtenidos en la investigación de campo. Para esto, fué necesario estructurar el documento de tal manera que facilitara la comprensión de su contenido, destacando los resultados, las sugerencias y acciones concretas que se presenten para resolver los problemas identificados.

## DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA DEPARTAMENTO DE LA PAZ

#### I. PUESTO DE TRABAJO

En esta área se pretendió evaluar el grado de conocimiento que tiene el trabajador sobre su puesto de trabajo. Así como también si se siente satisfecho por las responsabilidades y habilidades, que le permiten desarrollarse de acuerdo a su creatividad e iniciativa. Con base a la información obtenida de la evaluación realizada al personal administrativo de la Caja de Crédito de Olocuilta, con relación al puesto de trabajo, se puede inferir lo siguiente:

- ✓ ¿El puesto de trabajo que desarrolla es agradable e interesante?, en esta interrogante un 70% de los evaluados determinaron que están de acuerdo con su puesto de trabajo y que es agradable e interesante, mientras que el otro 30% respondió que están en desacuerdo de que su puesto es agradable.
- ✓ En cuanto a las funciones y actividades del puesto de trabajo un 70%, del personal evaluado respondió que si las conoce. No obstante, esta área puede mejorarse un 30% que fue el valor obtenido en la evaluación correspondiente al personal, que sostuvo que las funciones y actividades no se conocen en su totalidad, lo que incide en el desarrollo de las mismas.
- ✓ Para los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta un 40% dijo que su trabajo representa un reto profesional en la institución, mientras que un 20%, solo realizan las actividades que se les asignan, y el otro 40% consideró que su trabajo no representa un reto en la institución.
- ✓ Con relación al estilo de liderazgo en la Caja de Crédito, se determinó un 10% que se le da espacio a los empleados para aportar a los resultados de la institución; en cuanto un 80% contestó que no se le da oportunidad para participar en dichos resultados, sin embargo un 10%, que esto le es indiferente en la institución.
- ✓ En los empleados de la Caja de Crédito un 20% consideró que en su trabajo se puede desarrollar la creatividad, mientras que el otro 20% respondió que su puesto de trabajo es

rutinario y que no amerita la creatividad personal. En cuanto un 60% determinó estar en desacuerdo sobre la aplicación de la creatividad en su puesto de trabajo.

- ✓ Los evaluados consideraron en un 20% que su puesto de trabajo es el indicado dentro de la empresa, en tanto un 50% de los mismos consideró que su puesto no es el apropiado, sin embargo el 30% restante manifestó estar en desacuerdo de que su puesto sea el adecuado para desarrollar sus habilidades y destrezas.
- ✓ La presión en el trabajo que se realiza el personal de la Caja de Crédito fue excesiva de acuerdo a un 10% de los evaluados, mientras un 60% consideró estar de acuerdo, un 20% en desacuerdo y un 10% respondió estar totalmente en desacuerdo de que su presión sea excesiva.
- ✓ Un ambiente físico agradable en el lugar de trabajo satisface las relaciones en los empleados por lo cual en la Caja de Crédito de Olocuilta, solo un 30% consideró que les satisface adecuadamente, en cuanto un 50% no es el adecuado, y solo un 20%, consideró que su ambiente físico es malo.
- ✓ En las relaciones de trabajo con el jefe un 10% de los empleados consideraron que su jefe tiene reuniones privadas con ellos, un 50% dijo que algunas veces, mientras que el otro 40%, de los empleados evaluados determinaron que las reuniones privadas no son una fortaleza, en beneficio de la institución.
- ✓ Cuando hay relaciones personales entre el jefe y los empleados existen resultados favorables para la empresa, por lo cual un 30% de los empleados consideraron que su superior tiene reuniones privadas, afirmando que son de beneficio para la Caja de Crédito, un 50% dijeron que no se tienen resultados provechosos a la misma, sin embargo al 20% restante considera que el tener reuniones privadas no genera un valor agregado a la institución.
- ✓ Las funciones y actividades del puesto de trabajo están bien definidas ya que el 30% del personal evaluado respalda esta aseveración. No obstante, esta área puede mejorarse hasta un 70% que fue el valor obtenido en la evaluación correspondiente al personal, que sostiene

que las funciones y actividades de los puestos de trabajo no están bien definidas, lo que incide en el desarrollo de las mismas.

## II. LA RELACIÓN CON EL SUPERIOR INMEDIATO

En esta área del clima organización se pretendió evaluar el grado de relación que tienen los empleados en cuanto a su superior inmediato. Así como también si se sienten satisfechos con las responsabilidades que se les asignan en su puesto de trabajo. Con base a la información obtenida de la evaluación realizada a los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta, con relación a su superior inmediato, se puede inferir lo siguiente:

- ✓ En su mayoría de los empleados evaluados es decir un 40% consideraron que su jefe los valora como seres humanos por lo cual atribuye mucha importancia al departamento de la institución, por lo tanto el 50% restante atribuye que su jefe no le da la debida importancia a su departamento, mientras el otro 10% dijo que no se les toma en cuenta, logrando así que la empresa no se desarrolle en un clima organizacional adecuado.
- ✓ El trato entre jefe-empleados en la Caja de Crédito, es el adecuado ya que un 20% contestó que su jefe les brinda un trato justo en el desarrollo de sus actividades, mientras que el otro 80%, respondió que su jefe no los trata adecuadamente, logrando así que en la empresa se de un conflicto entre las relaciones de jefe-empleados lo cual no favorezca el ambiente laboral.
- ✓ Uno de los pasos en las instituciones es la de escuchar a los empleados o tomarlos en cuenta al momento de los problemas, en la Caja de Crédito de Olocuilta un 60% de los evaluados respondió que su jefe escucha y atiende los problemas planteados, mientras que un 40% dijo que a su jefe no le interesa o no es de importancia atender los problemas que los empleados tengan dentro de la institución.
- ✓ En cuanto el adquirir conocimientos nuevos para el desarrollo eficiente de la empresa un 40% respondió que a su jefe le interesa que sus empleados se innoven frecuentemente, mientras

que un 50% dijo que no se les toma en cuenta para adquirir nuevos conocimientos, y tan solo un 10% no se les considera lo cual no permite brindarle un valor agregado a la institución.

- ✓ En cuanto a la participación de los miembros del equipo en los trabajos que se van a realizar en el departamento un 10%, determinó que su jefe promueve dicha participación, en cuanto un 70%, respondió que su jefe no les promueve a sus miembros para desarrollar las actividades laborales. Sin embargo el 20% no se les toma en cuenta en dicha participación.
- ✓ La autoridad entre jefe-empleados ayuda a fortalecer las relaciones personales e interpersonales entre los mismos, por lo que los evaluados determinaron en un 30% que su jefe participa cuando se tienen problemas en los departamentos, mientras que el 60%, dijeron que algunas veces participa y ayuda, mientras que un 10%, solo se limita a dar ordenes para la realización de las actividades.
- ✓ En la Caja de Crédito un 20% de los empleados afirmaron que su jefe les permite realizar el trabajo en libertad, otro 10% que los supervisa periódicamente pero que les brinda ayuda, mientras que un 40% exige la realización de las actividades, y que tan solo un 30% los presiona excesivamente. Logrando todo esto un exceso de estrés en los empleados.
- ✓ Un 10%, de los evaluados consideraron que en la Caja de Crédito las evaluaciones del desempeño se realizan objetivamente, en tanto que un 20% dijo que no son objetivas, sin embargo un 50% respondió que su evaluación es periódica, por lo tanto el otro 20% consideró que no se les evalúa con regularidad.
- ✓ Lo cual no brinda un beneficio favorable a la institución, y a la vez permite detectar deficiencias laborales.
- ✓ En cuanto a la comunicación entre jefe-empleado los evaluados consideraron en un 20% que la información es clara y concisa al momento de recibirla, sin embargo el 30%, sostuvo que la comunicación no es la adecuada, otro 30% de los evaluados determinaron que casi no existe comunicación, y que solo el 20% consideró que no existe comunicación clara.

- ✓ El desarrollo de las actividades de los superiores debe de ser la mejor para el crecimiento efectivo de la empresa, pero los empleados afirmaron en un 40% que si conoce el trabajo que desempeña, sin embargo, un 50% sostuvo que su jefe tiene deficiencias para llevarlo a cabo, sin embargo un 10% dijo que no conoce totalmente su puesto de trabajo, logrando así que la institución no se desarrolle eficientemente.
- ✓ En la Caja de Crédito los empleados consideraron en un 50%, que su jefe tiene una visión clara de la estrategia que se requiere para solucionar los problemas, mientras que el 40% posee algunas deficiencias, y que tan solo un 10% respondió que su jefe no sabe solucionar los problemas institucionales.
- ✓ Las relaciones con los subalternos, brinda un ambiente agradable en las instituciones y en la Caja de Crédito un 20%, respondió que si hay confianza y respeto mutuo entre los empleados, mientras que el 80% afirmo que no existen relaciones de confianza.
- ✓ El desarrollo de superación dentro de la institución es un pilar fundamental para las relaciones personales e interpersonales de los empleados, y los evaluados afirmaron en un 40% que la empresa, si les brinda la oportunidad de superación, en tanto que el otro 60%, no se les toma en cuenta al momento de un desarrollo personal e institucional.

### **III. LA RELACIÓN CON OTROS COMPAÑEROS**

En este elemento del clima organización se pretendió evaluar el grado de relación que tienen los empleados en cuanto a sus compañeros de trabajo. Así como también si se sienten satisfechos con las responsabilidades que se les asignan en su puesto de trabajo. Con base a la información obtenida de la evaluación realizada a los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta, con relación con otros compañeros, se puede inferir lo siguiente:

- ✓ Las relaciones entre compañeros de trabajo es la base fundamental para el fortalecimiento de un clima organizacional adecuado dentro de una institución, pero en los empleados de la Caja

de Crédito un 50%, consideraron que las relaciones son buenas, sin embargo, el otro 50% afirmaron que existe una competencia desleal en las relaciones personales e interpersonales entre los mismos.

- ✓ El apoyo y cooperación entre compañeros ayuda a mantener un ambiente laboral agradable, por lo tanto solo un 50%, manifestó que entre ellos existe un apoyo mutuo y solidario, y tan solo un 30%, considero que a veces se brinda dicha ayuda, sin embargo el otro 20% respondió que no hay ninguna relación.
- ✓ El desempeño de las actividades dentro de la empresa favorecen el crecimiento personal y organizacional, por lo tanto un 50% consideró que sus compañeros de trabajo son competentes, mientras que el otro 50%, poseen algunas deficiencias al momento de desarrollar las actividades diarias.
- ✓ La coordinación entre los compañeros de trabajo ayuda al mejoramiento del clima organizacional y al crecimiento personal, por lo que los evaluados afirmaron en un 20% que si hay, sin embargo, un 80%, sostuvo que la coordinación no es un pilar fuerte en la institución.
- ✓ En la Caja de Crédito no existen relaciones personales y laborales firmes entre los compañeros ya que solo un 20% consideró que si se puede conversar de los problemas personales entre los compañeros de trabajo, mientras tanto el otro 80%, respondió que no se puede hacer ya que existe rivalidad de compañeros.
- ✓ El ser solidario con los compañeros ayuda a fortalecer las relaciones personales y laborales dentro de las empresas, por lo que en la Caja de Crédito, un 20%, de los empleados, afirmó que si hay apoyo entre los mismos, mientras que el otro 80% consideró que no lo hay.

## **POLÍTICA DE COMPENSACIÓN**

En este elemento del clima organización se pretendió evaluar los tipos de compensaciones que tienen los empleados, y si estos son de acuerdo al trabajo que desarrollan en su puesto de trabajo. Así como también si se sienten satisfechos con la política de recompensación que la Caja de

Crédito tiene en beneficio de ellos. Con base a la información obtenida de la evaluación realizada a los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta, en relación a la política de compensación, se puede inferir lo siguiente:

- ✓ Las compensaciones económicas brinda mayor beneficio personal a los empleados de las instituciones, y los empleados de la Caja de Crédito, manifestaron en un 10%, que su compensación es buena, mientras que el otro 90%, respondió estar inconforme con las compensaciones que recibe en dicha institución.
- ✓ El aumento salarial brinda un desarrollo mas eficiente en el desempeño de las actividades, por lo que los empleados evaluados consideraron en un 30% que son objetivas, justas y planificadas, sin embargo, el otro 30% afirmo que no lo son y que por lo tanto no ayudan al bienestar social de los empleados.
- ✓ En la Caja de Crédito de Olocuilta un 20% afirmo que si existe una política justa de asignación de salarios para los trabajadores en función de sus responsabilidades, mientras que el otro 80%, sostuvo que esto no es cierto.
- ✓ Para los empleados de la Caja de Crédito un 50%, respondió que la compensación que recibe no lo tiene a la expectativa de buscar otro empleo, sin embargo, un 50% manifestó que si lo esta.

Todo esto provoca en los empleados un malestar desfavorable en el desempeño de las actividades.

En conclusión algunos de los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta tienen un clima organizacional favorable dentro de la institución, entre compañeros, y jefe pero se deben de mejorar varios aspectos.

## V. COMUNICACIÓN

Dentro de esta área de trabajo se trata de evaluar el grado de vinculación que existe por parte de cada uno de los empleados, para lograr un desempeño óptimo de las funciones habituales de la Caja de Crédito, y que permita a la vez la transmisión de ideas y sugerencias hacia otros niveles para que sean incluidos en la toma de decisiones. Basándolos en la información obtenida de la evaluación que se realizó a los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta con relación a la comunicación existente entre los empleados de las diferentes áreas, se puede inferir lo siguiente:

- ✓ ¿Los empleados reciben retroalimentación clara sobre la calidad de su trabajo? La mayoría de los empleados con un porcentaje del 70% respondió que no recibe retroalimentación alguna sobre un desarrollo de calidad en las actividades diarias, así como también se denota que están divididas las opiniones ya que solamente un 30% efectivamente recibe esa retroalimentación para que desarrollen un trabajo de calidad.
- ✓ ¿Se siente tranquilo comunicándole a sus superiores los problemas de su trabajo? Un porcentaje del 80% no se siente capaz de darle a conocer los problemas que a diario enfrenta en su trabajo y un mínimo del 20% opinan que si tienen la confianza necesaria para decirle que problemas enfrentan en el desempeño de sus funciones.
- ✓ ¿Le piden opinión antes de tomar decisiones trascendentales en la Caja de Crédito? Los empleados en un 60% manifestó que no le piden opinión para que pueda aportar ideas para mejora de las actividades que a diario se desarrollan en la institución, mientras que un 40% si tienen voz y voto ante los superiores.
- ✓ ¿Se dan malos entendidos entre los empleados debido a la mala comunicación? En esta aseveración las opiniones están divididas ya que la mitad de los empleados están de acuerdo que se dan malos entendidos y el otro 50% no tiene ningún tipo de problemas dentro de la institución.

- ✓ ¿Existe información escrita para explicar los procedimientos de su puesto? El 50% de los empleados opino que no existe o desconoce si hay información escrita acerca de los procedimientos para el desarrollo de su puesto de trabajo y otro 50% que si existe esa información.
- ✓ ¿Tiene la oportunidad de contribuir aportando ideas a los problemas de la caja de crédito? El 90% de los encuestados responde que no tienen la oportunidad de poder aportar ideas para la solución de problemas, un 10% si puede opinar al respecto.

## **VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En esta área se pretende descubrir si los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta conocen a cabalidad el cargo en el que se desempeñan y el propósito del puesto de trabajo.

- ✓ ¿Conoce los objetivos de la Caja de Crédito de Olocuilta? Un 40% de los empleados no conoce los objetivos de la institución mientras que un 60% contestó que si conoce estos objetivos.
- ✓ ¿Las actividades de los departamentos, equipos y de los miembros de la institución están claramente definidas? Un 30% no tiene claras sus actividades a realizar en cambio un 70% opina que sabe las actividades que tiene que desarrollar.

## **VII. PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS**

En este apartado se evaluaron factores personales como creencias, valores y otros que influyen en cada uno de los empleados de la Caja de Crédito y que ponen de manifiesto en el momento que entran en contacto con otras personas sean empleados o clientes de la misma.

- ✓ ¿El compromiso personal de los miembros es lograr el máximo esfuerzo en beneficio de la Caja de Crédito de Olocuilta? La mitad de los empleados contestaron que tienen un

compromiso personal en beneficio de la institución mientras el otro 50% no siente la necesidad de dar su máximo esfuerzo para que la institución logre sus objetivos

- ✓ ¿La Caja de Crédito de Olocuilta le permite utilizar la iniciativa, la creatividad y la motivación en el desempeño de su trabajo? Un 70% de los empleados opina que no se le permite utilizar su iniciativa y creatividad a la hora de desarrollar su trabajo, por otra parte un 30% si tiene autorización para desarrollarse con su creatividad e iniciativa en las actividades de la institución.
- ✓ ¿Fomenta la Caja de Crédito de Olocuilta el camino para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo de sus empleados? Un 70% de los empleados manifestó que no se les da la oportunidad de superación y de crecimiento solamente un 30% goza de esos privilegios.
- ✓ ¿Se promueve en la Caja de Crédito de Olocuilta el respeto a las personas y al entorno para lograr la armonía? La mitad de los empleados opinan que no se promueven los valores para lograr una armonía entre todos, el otro 50% opinan que si fomenta el respeto para lograr una armonía dentro de la institución.
- ✓ ¿Existe un compromiso de su parte por mejorar cada día los servicios ofrecidos a los clientes? El 80% de los empleados no se siente comprometido con la institución por mejorar los servicios que se le ofrecen a los clientes, otro 20% si esta comprometido para que se le brinde lo mejor a los clientes.
- ✓ ¿Es reconocido y retribuido en la Caja de Crédito de Olocuilta aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia por otorgar calidad en su trabajo? Solamente el 30% menciona que se le reconoce cuando es perseverante, pero el 70% no esta de acuerdo con esa aseveración y no les importa otorgar calidad de su trabajo.
- ✓ ¿Dentro de la Caja de Crédito de Olocuilta la honestidad y la lealtad son valores que aseguran la integridad de la Institución? El 70% respondió que si se promueven los valores de la honestidad y lealtad para certificar la integridad de la institución, mientras que otro 30% esta en desacuerdo ya que para ellos no se dan estos valores.

- ✓ ¿Esta convencido de que la innovación constante le permitirá lograr el crecimiento deseado aprendiendo cada día algo nuevo? En esta pregunta las opiniones están divididas de tal manera que el 50% cree que si se aprende algo nuevo cada día que pasa a través de la innovación y el otro que no se convence de tal hecho pueda lograr un crecimiento en la persona.
- ✓ ¿Existe rapidez en los diferentes servicios que se brindan en la Caja de Crédito de Olocuilta? Las opiniones dicen que el 50% dan servicios ágiles y otro 50% que nos son rápidos ni eficientes.

### VIII. AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

En esta área se evaluaron aspectos concernientes al espacio y estado físico de los bienes con el fin de tener una idea de los activos fijos de la misma y si se encuentran en un estado adecuado para el perfecto desarrollo de las actividades institucionales.

- ✓ ¿El ambiente físico estimula su productividad? El 60% menciona que el ambiente físico que está en la institución no es propicio para que su productividad sea la adecuada, pero para el otro 40% de los empleados si estimula su productividad.
- ✓ ¿La ventilación en su trabajo es buena? Para un 60% de los empleados es buena la ventilación que hay en las instalaciones de la institución y para el 40% es deficiente.
- ✓ ¿La iluminación en su área de trabajo es buena? Con la iluminación de las instalaciones hay un 90% de los empleados que se queja de la mala iluminación, solamente el 10% de ellos tiene buena iluminación dentro de sus oficinas.
- ✓ ¿La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada? El 80% de los empleados respondió que el espacio es muy reducido para el desarrollo adecuado de las funciones y otro 20% que si hay un buen espacio físico para el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ ¿El mobiliario y equipo esta en condiciones de uso? El 60% de los empleados acepta las condiciones en las que se encuentra el mobiliario y equipo de oficina el otro 40% opina que las

condiciones no son buenas.

- ✓ ¿Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de estos es la adecuada? El 80% de los empleados opinan que los sanitarios se mantiene en condiciones higiénicas así como también existe en la institución la cantidad adecuada de estos para el uso de los empleados el otro 20% no esta de acuerdo con esta aseveración.
- ✓ ¿Los empleados saben que deben hacer para evacuar las instalaciones de la Caja de Crédito de Olocuilta en caso de emergencia? El 50% de los empleados opinan que si conoce el plan de evacuación de las instalaciones así como también desalojo de las instalaciones en caso de algún fenómeno natural, el otro 50 no sabe que hacer ya que no está de acuerdo con esta pregunta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Se concluye que después de haber finalizado la investigación de campo en la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta, y haber analizado los datos que con ella se obtuvieron, se procede a formular las conclusiones del estudio efectuado.

- ✓ Los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta tienen desconfianza con sus superiores ya que no son capaces de comunicarse abiertamente con los mismos, de manera que se crean malos entendidos por falta de información verbal y escrita acerca del desarrollo de las actividades de trabajo dentro de la empresa.
- ✓ Dentro de la empresa no se promueve una cultura de armonización donde los empleados se desarrollen eficientemente y se sientan comprometidos con la institución ya que no contribuyen con su mayor esfuerzo para lograr un trabajo de calidad, así como también no se le da la oportunidad de superación y crecimiento personal, como resultado del mismo no se le brinda un servicio ágil y eficiente a los clientes.
- ✓ Aspectos referentes al ambiente físico de trabajo principalmente la iluminación y el espacio físico son los que están impactando negativamente en la productividad de los empleados, y estimula a un bajo rendimiento en sus actividades laborales.

## RECOMENDACIONES

- ✓ A la administración de la Caja de Crédito de Olocuilta dar apertura a los empleados de poder comunicar sus problemas e inquietudes acerca del desarrollo de las actividades de trabajo y de esta manera evitar malos entendidos, dentro de este aspecto cabe mencionar la aplicación de nuevos esquemas o procedimientos hacia todo el personal de la empresa.
  
- ✓ Promover un ambiente laboral idóneo cambiando costumbres e ideologías que hay dentro de la empresa para que exista compromiso por parte de los empleados y aporte su mejor esfuerzo para que desarrolle un trabajo de calidad y que exista oportunidad de superación y crecimiento personal, que de cómo resultado un servicio al cliente ágil y eficiente.
  
- ✓ A la administración de la Caja de Crédito de Olocuilta verificar las áreas que necesitan mayor espacio físico así como también mejorar la iluminación de las instalaciones para poder estimular un ambiente físico agradable en donde los empleados desarrollen eficientemente sus actividades laborales.

### CAPITULO III

## PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA

### A. Introducción

El modelo de evaluación consta de ocho áreas: puesto de trabajo; relación con el superior inmediato; relación con otros compañeros; política de compensación; la comunicación; la estructura organizacional; los principios, valores y creencias; ambiente físico de trabajo; que está diseñado para evaluar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los empleados de la Caja de Crédito del Municipio de Olocuilta hacia su trabajo y a la Caja de Crédito en general.

Se identifica el impacto que tiene el trabajo y el entorno laboral en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores; así como también, conocer las fortalezas y debilidades que estos tienen.

El orden de la clasificación anterior se efectuó para efectos de profundizar en cada área y no necesariamente tienen que darse en ese orden y menos aun, que el número asignado signifique el grado de importancia. Estas áreas están íntimamente relacionadas unas con otras e interactúan entre ellas.

#### **1. El Puesto de Trabajo**

Todas ellas están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales se destacan los siguientes: la definición de funciones y las relaciones de trabajo; la delegación de responsabilidades; a delegación de autoridad; las metas de trabajo; los recursos necesarios para su trabajo; las exigencias; las alternativas y restricciones para ejecutar su trabajo.

#### **2. La Relación con el Superior Inmediato**

Todas ellas están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales se destacan los relacionados con el jefe inmediato: si la relación es o no agradable; si existe cooperación; si existe solidaridad; si existe antagonismo; si hay confianza; si tienen orientación; si existe el respeto y la buena comunicación.

### **3. La Relación con otros compañeros**

Todas ellas están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, referidos a la relación con otros trabajadores, entre los cuales destacan los siguientes: si existe competencia entre los compañeros de trabajo; si existe cooperación; si son competentes; si hay coordinación; si existe la comunicación y solidaridad.

### **4. Política de Compensación**

Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales se destacan los siguientes: si la compensación económica es equitativa, justa, pobre, arbitraria y oportuna; si son otorgadas de acuerdo a evaluaciones objetivas del desempeño y si facilita la permanencia en la Caja de Crédito de Olocuilta.

### **5. La comunicación**

Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales tenemos: si la comunicación es ascendente, descendente; si no se dan malos entendidos; si es formal o es informal.

### **6. Estructura Organizacional**

Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales tenemos: si se facilita la coordinación entre las personas y el conocimiento organizacional.

### **7. Principios, Valores y Creencias**

Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores, entre los cuales tenemos: la iniciativa, la creatividad, la motivación, el reconocimiento, el crecimiento, la superación, la confianza, el respeto, la perseverancia, la lealtad, la honestidad, la innovación, la ética y el compromiso del trabajador hacia la institución y viceversa.

### **8. Ambiente físico de trabajo**

Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos factores relacionados con el ambiente físico de trabajo el cual comprende las instalaciones, la higiene, el ornato y la

seguridad de las mismas. Entre estos se destacan los siguientes: con relación a las instalaciones: si son funcionales, limpias, adornadas, seguras, bien cuidadas, bien ubicadas, de fácil acceso, bien distribuidos, ordenadas y confortables; con relación a la higiene de las instalaciones, del entorno, del mobiliario y equipo, del personal y de los procesos de trabajo.

## B. PLAN DE CAPACITACIÓN

### A. Generalidades

#### 1. Justificación

La “Propuesta de un Plan de Capacitación dirigida a los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta, orientado al fortalecimiento del Clima Organizacional” servirá de guía para enseñar a los empleados a que aumenten y actualicen sus conocimientos, desarrollen sus habilidades y cambien sus actitudes, generándose beneficios en toda la institución.

#### 2. Objetivos

- 2.1 Elaborar un plan acorde a las necesidades de capacitación a los empleados para fortalecer el Clima Organizacional en las unidades: Gerencia General, Contabilidad, Créditos y Cobros, Asesores Jurídicos, Aseo y Limpieza.
- 2.2 Determinar las necesidades específicas de capacitación y definir los objetivos del plan.
- 2.3 Proponer la programación de los elementos de capacitación.
- 2.4 Desarrollar un plan con el contenido de cada uno de los módulos que permitan desarrollarlos, evaluarlos y darles seguimiento.

## 2.5 Elaboración del Plan de Capacitación

A continuación se presentan desarrollados cada uno de los elementos que involucra el plan de capacitación, sobre el tema: Relaciones Humanas.

El Gerente General será el responsable de recomendar las posibles empresas que puedan realizar el evento de capacitación, ya sea esta pública o privada, la cual deberá facilitar un coordinador y un instructor y un instructor para que ambos desarrollen la capacitación.

## 2.6 Enfoque de necesidades específicas

En la Caja de Crédito de Olocuilta se han detectado deficiencias que van desde los niveles administrativos hasta los operativos, siendo uno de los principales el poco interés que existe por parte de la administración al no contar con los aspectos referentes a su institución, es decir su misión, visión, objetivos y metas, políticas y estrategias, manuales, entre otros. Lo cual indujo a los empleados a desarrollar sus actividades sin lineamientos preestablecidos.

Asimismo los empleados que laboran en las diferentes unidades de la Caja de Crédito necesitan reforzarse con un programa de Capacitación, en áreas tales como: Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo y Comunicación entre otros, los cuales estarían logrando brindar un servicio interno y externo, además adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que su puesto exige.

Sin embargo, el área en que los empleados necesitan primordialmente capacitarse es en relaciones humanas, ya que algunos de ellos carecen de los conocimientos básicos en dicha área y otros necesitan que se les refuerce de manera continua para poder prestar el servicio que satisfaga las necesidades internas y externas de la investigación.

Esta capacitación resulta práctica y breve, y es con lo que se podría fortalecer el clima organizacional de manera más inmediata, por lo que resulta de alto impacto en la institución. Además involucra la participación del personal de las cuatro unidades pues en su mayoría se considera que necesitan recibir capacitación en este tema.

## 2.7 Definición de Objetivos

Que los participantes adquieran los conocimientos necesarios de relaciones humanas para que los aplique en su puesto de trabajo y se fortalezca el Clima Organizacional en la Caja de Crédito.

## 2.8 División del Trabajo

El trabajo se divide en tres módulos, en los que se desarrollan los temas más relevantes y necesarios para aumentar los conocimientos de los empleados en lo relativo a relaciones humanas y que este se orienta positivamente al cambio de las actitudes para sus compañeros y jefes. Cada modulo requiere de tres días y cada uno de estos comprende una jornada de cuatro horas.

## 2.9 Determinación del Contenido

El contenido de la capacitación será sobre relaciones humanas y se desarrollara a través de tres módulos que contienen los elementos teóricos necesarios combinados con el estudio de casos prácticas que contribuyen a conocer la reacción del empleado ante situaciones hipotéticas planteadas.

El contenido de los módulos se definió de la siguiente manera:

**Módulo I: La Comunicación**

El presente módulo contiene los temas: Definición de la Comunicación, Objetivos, Importancia, Tipos de Comunicación, El Proceso de Comunicación, Como obtener una buena Comunicación con el Jefe Inmediato, Como Mejorar la Comunicación en la Institución.

**Módulo II: Principios, Valores y Creencias.**

Este módulo contiene la Definición de Principios, Valores y Creencias, Importancia de Principios, Valores y Creencias, Como Fomentar en los Empleados de la Institución los Principios, Valores y Creencias, Como Mantener un Compromiso con los Principios y Valores de la Institución, Como Fortalecer las Relaciones Humanas en los Servicios al Cliente, Dependencia del Crecimiento Organizacional de las Funciones Laborales.

**Módulo III: Ambiente físico de trabajo.**

Contiene las Generalidades, Importancia, la Satisfacción de los Empleados, Como Mejorar el Ambiente Físico de Trabajo, Como Cuidar las Relaciones Humanas en Beneficio de Empleados e Institución, así como la Satisfacción de los Empleados Descontentos

**2.10 Elección de los métodos**

Los métodos son elegibles de acuerdo a lo que se quiere lograr y están orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Para elegir el método se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando en cuenta todo esto se han elegido los métodos de clase, demostración y ejemplificación para ser utilizados en la capacitación.

El método de clase contribuirá a una enseñanza impartida por instructores que usaran recursos pedagógicos que estimulen la participación, resolviendo las dudas e inquietudes que surjan entre los participantes.

El método de demostración y ejemplificación, permitirá la descripción por medio del uso de ejemplos, en los cuales se podrá ir explicando paso a paso el “por qué” y el “como” de lo que se está enseñando. De igual forma éste método es de gran ayuda, para enseñarse en relaciones interpersonales.

## 2.11 Definición de los recursos necesarios

Para implementar el plan de capacitación es necesario asegurar los recursos para la ejecución y evaluación del plan. Debe tomarse en cuenta tanto los recursos humanos, materiales y financieros.

Los recursos humanos:

Dentro de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del plan de capacitación de personal están los siguientes:

- ✓ Un instructor encargado de impartir los conocimientos teóricos y prácticos a los participantes de acuerdo al contenido programado en los diferentes módulos del plan de capacitación.

El instructor debe ser una persona profesional, tener conocimiento en relaciones humanas, facilidad para impartir este tema y facilidad para exponer. Para desarrollar la capacitación el instructor deberá reunir información pertinente al tema seleccionado, la cual utilizará cuando realice las actividades de capacitación.

- ✓ Un coordinador, que es la persona encargada de auxiliar el plan de capacitación, teniendo a su cargo las siguientes actividades: llevar el control de asistencia de los participantes, distribución del material didáctico y alimentación, en general hace que las actividades se realicen en orden y de acuerdo a lo programado.

- ✓ Los capacitados, que son el elemento humano a quien va dirigido el esfuerzo del plan de capacitación.

Los recursos materiales:

Durante el desarrollo de las actividades de capacitación se utilizarán diferentes recursos materiales que faciliten al instructor desarrollar el plan de capacitación y que sirvan de ayuda a los participantes a comprender el contenido.

Dentro de los recursos materiales que se utilizarán durante el desarrollo de las capacitaciones están:

- ✓ Bibliográficos, ya que permiten al participantes tener por escrito el contenido de la capacitación recibida. Entre ellos se encuentran folletos, boletines, revistas, etc.
- ✓ Medios audiovisuales: estos facilitan el proceso de enseñanza y ayudan al instructor a desarrollar el contenido de manera más práctica. Entre los más usados están: pizarrones, retroproyectores, videos, cañones, etc.

El recurso financiero:

Estará gestionado por el jefe del departamento de personal ante las autoridades correspondientes, para obtener los fondos necesarios y sufragar los gastos generados por la capacitación, descritos en el literal

## 2.12 Definición de la población objetivo.

La población objetivo son los 15 empleados que laboran en los diferentes departamentos que conforman la organización de la Caja de Crédito.

## 2.13 Determinación del Lugar

El coordinador deberá considerar los siguientes aspectos a la hora de determinar el lugar donde se impartirá la capacitación: la amplitud tiene que estar en concordancia con el

número de empleados que recibirán la capacitación, que sea un ambiente agradable e iluminado; y geográficamente accesible para los empleados.

Por no contar con un local dentro de la Caja de Crédito para impartir la capacitación y por no disponer de uno propio fuera de éste, debe impartirse en un local externo que cumpla por lo menos con los aspectos anteriormente mencionados.

#### 2.14 Determinación de la fecha, periodicidad y duración

##### *Fecha:*

La fecha de inicio de la capacitación dependerá de la disponibilidad de los medios que tenga el Jefe inmediato para llevarla a cabo.

##### *Periodicidad:*

Para lograr que los empleados estén en condiciones de aplicar las relaciones humanas, es necesario reforzar periódicamente, para lo cual se recomienda que se lleven a cabo capacitaciones sobre relaciones humanas preferentemente cada año, con el objetivo de darles a conocer nuevos conocimientos referentes al tema y mantenerlos siempre en condiciones para brindar un buen servicio tanto interno como externo en la institución.

##### *Duración:*

La duración de cada módulo será de 12 horas, las cuales estarán distribuidas en 3 horas los días sábados en horario de 2:00 a 5:00 p.m., con un receso de 15 minutos a media jornada.

#### 2.15 Cálculo del costo

La elaboración del cálculo del costo debe hacerse como parte de la planificación de la capacitación, pues es de esta manera que se aseguran los recursos necesarios para la ejecución del plan. Considerando los recursos humanos, materiales y financieros.

Los costos que se deben tomar en cuenta para elaborarlo son: Los costos directos y los costos indirectos.

Los costos directos, son aquellos que se ejercen sólo si la actividad de capacitación se lleva a cabo. Por ejemplo: materiales didácticos, comidas, viáticos, alquiler del local y equipo audiovisual, entre otros.

Los costos indirectos, son aquellos que se deben realizar aunque no se lleve a cabo la actividad de capacitación. Por ejemplo: sueldos al personal interno de capacitación, costos administrativos.

Sin embargo es necesario mencionar que la capacitación será realizada por una empresa capacitadora privada, según acuerdo del Gerente General de la Caja de Crédito.

Para realizar el evento, debe alquilarse un local adecuado que reúna las siguientes condiciones: accesibilidad, amplitud, ambiente agradable, ventilación e iluminación.

Además se hará uso de un cañón, que es el instrumento que servirá para exhibir imágenes sobre una pantalla y de esa manera dar más detallados los contenidos que se quieran dar a conocer.

A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación, y además se detalla los recursos necesarios a utilizar:

| RECURSOS  |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
| HUMANO  | MATERIALES   | OTROS                           |
| El Coordinador<br>Un Instructor<br>15 Empleados | Plumones<br>Materiales<br>Libretas<br>Folders<br>Fastener<br>Lápices<br>Folletos<br>Diplomas<br>Reproducción de Material | Alquiler de Local<br>Refrigerio |

En cuanto al Recurso Humano, el Coordinador será la persona que dispondrá y tomará acciones sobre cada una de las actividades que se lleven a cabo los días del evento. Estará presente en cada módulo reportando doce horas laborales por los tres días que dura cada módulo.

En cuanto al material didáctico al Coordinador se le entregará un equivalente de treinta dólares, para invertir en papelería, esta será utilizada para el control de asistencia y material necesario durante la capacitación, es decir, evaluaciones y resolución de casos.

Además se le proporcionará sesenta y cuatro dólares por módulo que servirán para dar un refrigerio a los asistentes que son: quince empleados, el instructor y el coordinador.

Al instructor se le proporcionará diez plumones, veinte fólderes y el material impreso en original que contenga los temas a impartir en cada módulo.

A los empleados asistentes se les proporcionará de una libreta de anotación, lápiz y un folleto por cada módulo.

Detallando cada uno de éstos gastos, el cálculo queda de la siguiente manera:

**PRESUPUESTO DEL RECURSO HUMANO:**

| COORDINADOR  | INSTRUCTOR  | TOTAL    |
|--|---|----------|
| 3 hrs x 3 días x \$6.00 = \$54.00 x 3<br>módulos = \$ 162.00 | 3 hrs. X 3 días x \$23.00 = \$207.00 x<br>3 módulos = \$ 621.00 | \$783.00 |

## PRESUPUESTO DE MATERIALES:

| PRODUCTO                 | CANTIDAD | PRECIO (\$) | TOTAL POR MODULO (\$) | TOTAL POR EVENTO (\$) |
|--------------------------|----------|-------------|-----------------------|-----------------------|
| Plumones                 | 10       | 1.38        | 13.80                 | 13.80                 |
| Libretas                 | 17       | 0.73        | 12.41                 | 12.41                 |
| Fólderes                 | 17       | 0.10        | 1.70                  | 1.70                  |
| Lápices                  | 17       | 0.16        | 2.72                  | 2.72                  |
| Folletos                 | 15       | 0.35        | 5.25                  | 15.75                 |
| Reproducción de material | 1        | 5.49        | 5.49                  | 16.47                 |
| Fastener                 | 17       | 0.10        | 1.70                  | 1.70                  |
| Diplomas                 | 15       | 0.22        | 3.30                  | 3.30                  |
| Total                    |          |             |                       | 67.85                 |

## Otros gastos:

| REFRIGERIO   | ALQUILER DE LOCAL                    | TOTAL    |
|--|--------------------------------------|----------|
| 17 personas x \$3.75 cada refrigerio =<br>\$63.75 x 3 módulos = \$191.25 | \$30.00 el día x 3 sábados = \$90.00 | \$281.25 |

## Imprevistos:

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales, el cual queda de la siguiente manera:

(Gastos en recursos humanos + recursos materiales + otros gastos) x 5% = Gastos Adicionales

$(\$783.00 + \$67.85 + \$281.25) \times 5\% = \text{gastos adicionales}$

$$\$1,132.10 \times 0.05 = \$56.61$$

Total Gastos Adicionales = \$56.61

| PRESUPUESTO TOTAL                  |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| Recurso humano                     | \$ 783.00         |
| Recursos materiales                | \$ 67.85          |
| Otros gastos                       | \$ 281.25         |
| Imprevistos                        | \$ 56.61          |
| <b>Costo total en Capacitación</b> | <b>\$1,188.71</b> |

### 3. Desarrollo del plan

El desarrollo del plan permite al instructor y al coordinador de la capacitación seguir una secuencia lógica y cronológica de los pasos necesarios para desarrollarla y de cómo serán impartidos los temas.

#### 3.1 Contenido de los módulos

##### **Módulo I**

Nombre del módulo: La Comunicación

Duración: 9 horas

Objetivo: Asegurar las relaciones personales entre jefes-empleados se desenvuelva lo mejor posible en cada puesto de trabajo.

Temario:

- ✓ Definición
- ✓ Objetivos
- ✓ Importancia

- ✓ Tipos de Comunicación
- ✓ El Proceso de Comunicación
- ✓ Cómo Obtener una buena Comunicación con el Jefe Inmediato
- ✓ Como Mejorar la Comunicación en la Institución

## **Módulo II**

Nombre del módulo: Principios, Valores y Creencias de las Relaciones Personales

Duración: 9 horas

Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre los Principios, Valores y Creencias de los empleados

Temario:

- ✓ Definición de Principios, Valores y Creencias
- ✓ Importancia de Principios, Valores y Creencias
- ✓ Como Fomentar en los Empleados de la Institución los Principios, Valores y Creencias.
- ✓ Como Mantener un Compromiso con los Principios y Valores de la Institución.
- ✓ Como Fortalecer las Relaciones Humanas en los Servicios al Cliente de la Institución.
- ✓ Dependencia del Crecimiento Organizacional en las Funciones Laborales.

### **Módulo III**

Nombre del módulo: El ambiente físico de trabajo

Duración: 9 horas

Objetivo: Que los empleados comprendan que el ambiente físico en el puesto de trabajo sea de mucha importancia en la institución, procurando así la satisfacción en el trabajo.

Temario:

- ✓ Generalidades
- ✓ Importancia
- ✓ La Satisfacción de los Empleados
- ✓ Como Mejorar el Ambiente Físico de Trabajo
- ✓ Como Cuidar las Relaciones Humanas en Beneficio de Empleados e Institución.
- ✓ La Satisfacción de los Empleados Descontentos.

## 3.2 PROGRAMACIÓN (Ver Anexo )

## 3.3 DESCRIPCIÓN MODULAR

Módulo I: La Comunicación

Objetivo: Asegurar las relaciones personales entre jefes-empleados se desenvuelve lo mejor posible en cada puesto de trabajo.

Mes: 1

Sábado: 1

| CONTENIDO TEMÁTICO    | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE               |
|-----------------------|-------------|---------------------|---------------------------|
| Inauguración          | 2:00 a 2:15 | Acto de Apertura    | Instructor                |
| Introducción          | 2:16 a 2:30 | Información general | Instructor y Coordinador  |
| Dinámica de Grupo     | 2:31 a 2:45 | Participativa       | Coordinador y Capacitados |
| Pre-examen            | 2:46 a 3:00 | Evaluación          | Coordinador y Capacitados |
| Definición            | 3:01 a 3:15 | Exposición          | Instructor                |
| Objetivo              | 3:16 a 3:30 | Exposición          | Instructor                |
| Importancia           | 3:31 a 3:50 | Exposición          | Instructor                |
| Receso y Refrigerio   | 3:51 a 4:10 | -----               | Coordinador               |
| Tipos de Comunicación |             |                     |                           |
| Preámbulo             | 4:11 a 4:25 | Exposición          | Instructor                |
| Comunicación Vertical | 4:26 a 5:00 | Exposición          | Instructor                |
| Total                 | 3 Horas     |                     |                           |

Mes: 1

Sábado: 2

| CONTENIDO TEMÁTICO                          | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE               |
|---|-------------|---------------------|---------------------------|
| Retroalimentación                           | 2:00 a 2:20 | Información general | Instructor y Coordinador  |
| Continuación de los Tipos de Comunicación   | 2:21 a 3:00 | Exposición          | Instructor                |
| Comunicación Horizontal                     | 3:01 a 3:20 | Participativa       | Coordinador y Capacitados |
| Dinámica de Grupo                           |             |                     |                           |
| Comunicación Lateral e Informal             | 3:21 a 3:50 | Exposición          | Instructor                |
| Receso y Refrigerio                         | 3:51 a 4:10 | -----               | Coordinador               |
| Presentación Audiovisual de la Comunicación | 4:11 a 4:40 | Exposición          | Instructor                |
| Dinámica de Grupo                           | 4:41 a 5:00 | Participativa       | Coordinador y Capacitados |
| Total                                       | 3 Horas     |                     |                           |

Mes: 1

Sábado: 3

| CONTENIDO TEMÁTICO                                    | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE               |
|---|-------------|---------------------|---------------------------|
| Retroalimentación                                     | 2:00 a 2:15 | Información general | Instructor y Coordinador  |
| Proceso de Comunicación                               |             |                     |                           |
| Elementos fundamentales de la Comunicación            | 2:16 a 2:55 | Exposición          | Instructor                |
| Barreras de la Comunicación                           | 2:56 a 3:40 | Exposición          | Instructor                |
| Receso y Refrigerio                                   | 3:41 a 4:00 | -----               | Coordinador               |
| Dinámica de Grupo                                     | 4:01 a 4:15 | Participativa       | Coordinador y Capacitados |
| Como obtener buena comunicación con el jefe inmediato | 4:16 a 4:40 | Exposición          | Instructor                |
| Como mejorar la comunicación en la Institución        | 4:41 a 5:00 | Exposición          | Instructor                |
| Total   | 3 Horas     |                     |                           |

## Módulo II: Principios, Valores y Creencias de las Relaciones Personales

Objetivo: Proporcionar y reafirmar los conocimientos teóricos y prácticos sobre los Principios, Valores y Creencias de los empleados

Mes: 1

Sábado: 4

| CONTENIDO TEMÁTICO  | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE              |
|---|-------------|---------------------|--------------------------|
| Introducción  | 2:00 a 2:15 | Información general | Instructor y Coordinador |
| Dinámica de Grupo   | 2:16 a 2:30 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Definición:   |             |                     |                          |
| Principios  | 2:31 a 2:40 | Exposición          | Instructor               |
| Valores   | 2:41 a 2:50 | Exposición          | Instructor               |
| Creencias   | 2:51 a 3:00 | Exposición          | Instructor               |
| Importancia:  |             |                     |                          |
| Principios  | 3:01 a 3:10 | Exposición          | Instructor               |
| Valores   | 3:11 a 3:20 | Exposición          | Instructor               |
| Creencias   | 3:21 a 3:30 | Exposición          | Instructor               |
| Receso y Refrigerio   | 3:31 a 3:50 | -----               | Coordinador              |
| Presentación Audiovisual de Principios, Valores y Creencias | 3:51 a 4:20 | Exposición          | Instructor               |
| Evaluación de la Presentación Audiovisual                   | 4:21 a 4:45 | Exposición          | Instructor               |
| Discusión y Caso Practico                                   | 4:46 a 5:00 | Trabajo de Grupo    | Participantes            |
| Total   | 3 Horas     |                     |                          |

Mes: 2

Sábado: 1

| CONTENIDO TEMÁTICO   | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE              |
|--|-------------|---------------------|--------------------------|
| Retroalimentación  | 2:00 a 2:20 | Información general | Instructor y Coordinador |
| Como fomentar en los empleados de la Institución los Principios, Valores y Creencias | 2:21 a 3:00 | Exposición          | Instructor               |
| Discusión y Caso Practico  | 3:01 a 3:45 | Trabajo de Grupo    | Participantes            |
| Receso y Refrigerio  | 3:46 a 4:05 | -----               | Coordinador              |
| Como mantener los Principios y Valores de la Institución                             | 4:06 a 4:50 | Exposición          | Instructor               |
| Dinámica de Grupo  | 4:51 a 5:00 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Total  | 3 Horas     |                     |                          |

Mes: 2

Sábado: 2

| CONTENIDO TEMÁTICO   | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE              |
|--|-------------|---------------------|--------------------------|
| Retroalimentación  | 2:00 a 2:20 | Información general | Instructor y Coordinador |
| Test sobre Principios, Valores y Creencias   | 2:21 a 2:45 | Participativa       | Instructor               |
| Discusión y Caso Practico  | 2:46 a 3:00 | Trabajo de Grupo    | Participantes            |
| Como fortalecer las relaciones humanas en los servicios al cliente de la Institución | 3:01 a 3:45 | Exposición          | Instructor               |
| Receso y Refrigerio  | 3:46 a 4:05 | -----               | Coordinador              |
| Dependencia del Crecimiento Organizacional en las funciones laborales                | 4:06 a 4:40 | Exposición          | Instructor               |
| Dinámica y Caso Practico   | 4:41 a 5:00 | Trabajo de Grupo    | Participantes            |
| Total  | 3 horas     |                     |                          |

## Módulo III: Ambiente físico de trabajo

Objetivo: Que los empleados comprendan que el ambiente físico en el puesto de trabajo sea de mucha importancia en la institución, procurando así la satisfacción en el trabajo.

Mes: 2

Sábado: 3

| CONTENIDO TEMÁTICO               | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE              |
|----------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------|
| Introducción                     | 2:00 a 2:15 | Información general | Instructor y Coordinador |
| Dinámica de Grupo                | 2:16 a 2:30 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Generalidades:                   |             |                     |                          |
| Iluminación                      | 2:31 a 2:35 | Exposición          | Instructor               |
| Ventilación                      | 2:36 a 2:40 | Exposición          | Instructor               |
| Higiene                          | 2:41 a 2:50 | Exposición          | Instructor               |
| Distribución de Área             | 2:51 a 3:00 | Exposición          | Instructor               |
| Discusión y Caso Practico        | 3:01 a 3:20 | Trabajo de Grupo    | Participantes            |
| Importancia                      | 3:21 a 3:45 | Exposición          | Instructor               |
| Receso y Refrigerio              | 3:46 a 4:05 | -----               | Coordinador              |
| La satisfacción de los empleados | 4:06 a 4:20 | Exposición          | Instructor               |
| Entorno Laboral                  | 4:21 a 4:35 | Exposición          | Instructor               |
| Disposición del Espacio Físico   |             |                     |                          |
| Dinámica de Grupo                | 4:35 a 5:00 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Total                            | 3 horas     |                     |                          |

Mes: 2

Sábado: 4

| CONTENIDO TEMÁTICO                          | DURACIÓN    | ACTIVIDADES         | RESPONSABLE              |
|---|-------------|---------------------|--------------------------|
| Retroalimentación                           | 2:00 a 2:20 | Información general | Instructor y Coordinador |
| Como mejorar el ambiente físico de trabajo  | 2:21 a 3:05 | Exposición          | Instructor               |
| Dinámica de Grupo                           | 3:06 a 3:25 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Presentación Audiovisual de la Comunicación | 3:25 a 4:15 | Exposición          | Instructor               |
| Receso y Refrigerio                         | 4:16 a 4:35 | -----               | Coordinador              |
| Discusión de Video                          | 4:35 a 5:00 | Participativa       | Instructor y Coordinador |
| Total                                       | 3 Horas     |                     |                          |

Mes: 3

Sábado: 1

| CONTENIDO TEMÁTICO  | DURACIÓN    | ACTIVIDADES                    | RESPONSABLE              |
|---|-------------|--------------------------------|--------------------------|
| Retroalimentación   | 2:00 a 2:15 | Información general            | Instructor y Coordinador |
| Como cuidar las relaciones humanas en beneficio de los empleados y la institución | 2:16 a 2:50 | Exposición                     | Instructor               |
| La satisfacción en los empleados descontentos                                     | 2:51 a 3:15 | Exposición                     | Instructor               |
| Receso y Refrigerio   | 3:16 a 3:35 | -----                          | Coordinador              |
| Post- Examen de Evaluación  | 3:36 a 3:50 | Evaluación a los participantes | Participantes            |
| Test de evaluación  | 3:51 a 4:15 | Evaluación a la capacitación   | Participantes            |
| Clausura y Entrega de certificados a los participantes                            | 4:16 a 5:00 | Entrega de Diplomas            | Coordinador e Instructor |
| Total   | 3 Horas     |                                |                          |

#### 4. Plan de capacitación: Trabajo en Equipo

Es necesario, como elemento indispensable para poner en práctica el Plan de Capacitación en trabajo en equipo; conocimientos previos al mismo como:

- Factores de calificación para el personal de una empresa, institución o grupo de trabajo.
- Elementos críticos de un equipo dinámico.
- Leyes incuestionables del trabajo en equipo
- Trabajo en equipo

Desarrollo de los numerales anteriores:

1. Factores de calificación para el personal de una empresa, institución, organización ó grupo de trabajo.

| FACTORES DE CALIFICACIÓN |              |             |
|--------------------------|--------------|-------------|
| Responsabilidad          | Flexibilidad | Creatividad |
| Puntualidad              | Agresividad  | Seriedad    |
| Comunicativo             | Dedicación   | Ayuda mutuo |
| Solidario                | Iniciativa   | Analítico   |
| Trabajador               | Aplicación   | Practico    |
| Tenaz                    | Coordinación |             |

2. Elementos críticos de un equipo dinámico

2.1 Que exista claridad en metas y que siga:

- ✓ Metas compartidas: Que hacer, como hacerlo.

## 2.2 Operar con creatividad: No descartar lo que el otro hace.

- ✓ Crear: Analiza hasta lo observado.
- ✓ Riesgos Calculados: Económicos. Ej.: Transporte
- ✓ No temer a fallas: No es del otro mundo
- ✓ Flexibilidad: Para todo.

## 2.3 Enfocado en resultados

- ✓ A tiempo: 3 meses para el seminario y 3 meses para la tesis (sería lo ideal).
- ✓ Dentro de presupuesto: Acorde a las necesidades del mismo
- ✓ Alta calidad.

## 2.4 Responsabilidad claras

- ✓ Para cada miembro
- ✓ Expectativas

## 2.5 Bien organizado.

- ✓ Procedimientos
- ✓ Políticos: reglas

## 2.6 Uso de habilidades.

- ✓ Individuales
- ✓ Conocimientos
- ✓ Otras habilidades.

## 2.7 Desarrollo del clima en equipo

- ✓ Entusiasmo
- ✓ Involucramiento
- ✓ Energía de grupo:

Ejemplo Práctico: En 8 horas hacen 5000 unidades de producción por separado o con esfuerzos individuales.

Esto es sinergia o energía de grupo o sea “El resultado del esfuerzo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales”.

### 2.8 Evaluar su propia efectividad.

- ✓ Que se hace
- ✓ Como se hace
- ✓ Mejora continua

## 3. Leyes incuestionables del trabajo en equipo, como medio de motivación.

### 3.1 La ley Trascendental

- ✓ La meta es más importante que la participación individual.
- ✓ Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de si. Ejemplo. Cienfuegos deportivo.
- ✓ A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta.

### 3.2 La Ley de la Cadena. ¿Efecto sustitución?

- ✓ Nada duele cuando se está ganando.  
Ej.: Gimnasta en el primer salto se fracturó la pierna, en el 2° ya no la siente.
- ✓ Las malas actitudes arruinan el equipo.  
Ej.: Olfato: Traje un experto en motivación.

## 4. Trabajo en Equipo.

Es la unificación de todos los esfuerzos individuales para lograr un fin común aplicando sinergia.

Es recomendable considerar estos datos, que en forma conjugada se incorporan sustancialmente en un plan de capacitación en trabajo en equipo.

## 5. Factores a considerar para fortalecer el Clima Organizacional.

Existen tres factores básicos que están íntimamente relacionados con el Clima Organizacional, los cuales pueden considerarse como elementos esenciales para fortalecer el Clima Organizacional y que a continuación se mencionan:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección. Se refiere a los tipos de supervisión, por ejemplo: Autoritaria, Participativa, entre otros.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organizacional. Es decir, sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, entre otros.
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo relacionado al sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.

Como una ampliación, podríamos decir que según la teoría de Litwin y Stinger que a diferencia de Rensis Liker, ellos destacan seis dimensiones para medir el Clima de una Organización:

- a) Estructura Organizacional: Compuesta por la percepción que tienen los miembros sobre reglamentos, normas y deberes que la organización ha establecido.
- b) Remuneraciones: Determinan el grado de aceptación entre los sistemas de recompensa de la empresa y la relación existente entre las tareas y las remuneraciones
- c) Responsabilidad: Representa la percepción del nivel de responsabilidades que la organización otorga a sus miembros.
- d) Riesgos y Toma de Decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales brindan la oportunidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- e) Apoyo: Determinan el grado de percepción que tienen los miembros de sentirse apoyados por su grupo de trabajo dentro de la organización.

f) Conflictos: Grado de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización.

Entonces según la teoría de Rensis Liker, determina que el comportamiento de los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Según este autor se establecen tres tipos de variables que deciden las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ✓ **Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicarle el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- ✓ **Variables intermedias:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- ✓ **Variables finales:** Estas variables surgen como resultado del efecto de variables causales y las intermedias referidas con anterioridad; están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del Clima por parte de los miembros de la organización.

**LA CAJA DE CRÉDITO DE OLOCUILTA**

A través del Gerente General invita a los empleados de las unidades: Créditos, Contabilidad, Financiera, Secretarías y demás áreas de la institución a participar en el evento de capacitación sobre:

**“MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”**

Instructor : (Nombre del Instructor)  
Días : Sábados  
Horario : de 2:00 p.m. a 5: p.m.  
Lugar : (nombre del lugar)  
Dirección : (dirección del lugar)  
Duración : (fecha de inicio y finalización)

La Paz, Olocuilta, (fecha)

Durante la capacitación el coordinador irá tomando la asistencia de los participantes, para posteriormente junto con el coordinador hacer la respectiva inauguración.

A continuación se presenta en ejemplo de una lista de asistencia.

## LISTA DE ASISTENCIA

Nombre de la Capacitación: ***Manejo de las Relaciones Interpersonales dentro de la Organización***

Lugar : (Ubicación Geográfica)

Fecha : (Fecha del día del Evento)

Instructor : (Nombre del Instructor)

| No. | Participantes | Unidad | Firma |
|-----|---------------|--------|-------|
| 1.  | _____         | _____  | _____ |
| 2.  | _____         | _____  | _____ |
| 3.  | _____         | _____  | _____ |
| 4.  | _____         | _____  | _____ |
| 5.  | _____         | _____  | _____ |

NOTA: La lista será llenada con los nombres de todos los empleados que participen en la capacitación.

El coordinador y el instructor serán los responsables de la introducción a cada módulo todos los días de la capacitación. El día que comience un módulo, el coordinador se encargará de llevar a cabo una dinámica de grupo entre los participantes, luego de terminada la introducción.

Posteriormente el instructor procederá a hacer un pre-examen a los participantes acerca del tema en estudio y luego procederá a impartir los temas de la capacitación.

A media jornada, durante el tiempo del receso, el coordinador deberá asegurarse que cada participante, el instructor y su persona tengan su refrigerio correspondiente.

Una vez finalizado el receso, el instructor deberá seguir impartiendo los temas, y al final de cada módulo los participantes resolverán un caso práctico relacionado con el tema en estudio, el cuál debe ser cada vez más complejo.

Al final del último día de la capacitación, se harán unas evaluaciones: del instructor a los participantes y de los participantes a la capacitación.

Seguidamente se realizará la clausura comenzando con unas palabras de felicitación a los participantes y luego se procederá a la entrega de los diplomas.

El Jefe del departamento de personal debe llevar un registro de todas las capacitaciones recibidas por los empleados e informar a la gerencia general sobre las horas de capacitación y los cursos finalizados; así como también presentar una liquidación de los gastos que se realicen en la capacitación.



CAJA DE CRÉDITO DE  
OLOCUILTA

Otorga el presente

# Diploma

A: Nombre del Empleado

*Por su participación al curso:*

**“MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN”**

*y para que así conste, firmo el presente el día\_\_ del mes\_\_ del año\_\_\_\_\_.*

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Instructor

\_\_\_\_\_  
Coordinador

## BIBLIOGRAFÍA

- Brunet L (1999). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias" México: Editorial Trillas
- Urias,M.Urias,M,Rivas,M. 2001.Diseño de un modelo de evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil. Universidad de El Salvador. El Salvador.
- Stoner, James; Freeman, R.Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Olocuilta>
- Robbins Stephen(1996),Comportamiento Organizacional,7ª edición,Editorial Prentice Hall, México.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 6ª Edición. Prentice Hall. Pag. 316
- <http://www.seguridad.gob.sv/observatorio/Iniciativas%20Locales/WEB/La%20Paz/olocuilta.htm>
- Memoria de Labores de Caja de Crédito de Olocuilta. 2007
- [www.Calidad.org](http://www.Calidad.org); Gonzalvez, Alexis
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- [www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml#DESARR)
- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/)
- [saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/academia/vol3num6/articulo\\_2.pdf](http://saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/academia/vol3num6/articulo_2.pdf)

- [www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap7.htm#8](http://www.project2061.org/esp/publications/sfaa/online/chap7.htm#8)
- [www.areasr.com/rrhh/podermotivacion.htm](http://www.areasr.com/rrhh/podermotivacion.htm)
- [www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml)
- [www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/7\\_entorno\\_junio\\_08.pdf](http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/7_entorno_junio_08.pdf)
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=36,3835863&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=36,3835863&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

# ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene como Objetivo extraer información relacionada con el Clima Organizacional de la Caja de Crédito de Olocuilta, departamento de La Paz, así mismo se garantiza que la información es estrictamente para fines de estudio y se manejará en forma confidencial.

INSTRUCCIONES: Forma en que deberá contestar el presente cuestionario

Para indicar el grado en el cual usted está de acuerdo con cada pregunta y/o proposición, será necesario marcar con una **X** el número: 1, 2, 3, ó 4, según corresponda a la alternativa seleccionada.

Favor contestar todas la preguntas en forma concreta y objetiva. Si tiene alguna, puede consultar con el encuestador.

DATOS PERSONALES

Departamento o Sección a la que pertenece:

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña:

\_\_\_\_\_  
Tiempo de servicio:

\_\_\_\_\_  
Nivel Académico:

\_\_\_\_\_

I. EL PUESTO DE TRABAJO

|  | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿El trabajo que desarrolla es agradable e interesante?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Conoce claramente las funciones y actividades que tiene que desarrollar?                                      |                                  |                       |                    |                               |
| ¿El trabajo que hace representa un reto profesional?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿El estilo de liderazgo de sus superiores le dejan espacio, para hacer aportes a los resultados de la empresa? |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad personal?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Considera que el puesto que ocupa es el más apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales?         |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La presión de su trabajo tiende a ser excesiva?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Esta satisfecho (a) con el ambiente físico del trabajo que tiene?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Tiene reuniones privadas con sus superiores?  |                                  |                       |                    |                               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Quando estas reuniones privadas suceden, ¿obtiene resultados provechosos?           |  |  |  |  |
| ¿Las funciones, actividades y responsabilidades de su puesto, están bien definidas? |  |  |  |  |

## II. LA RELACIÓN CON EL SUPERIOR INMEDIATO

|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia en el Departamento?                                   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿El trato que brinda su jefe es el adecuado?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe escucha y atiende los problemas que se le plantean?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe inmediato apoya el adquirir nuevos conocimientos?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe promueve la participación de los miembros del equipo en los trabajos que se van a realizar en el departamento? |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe no se limita sólo a dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa?                           |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe le permite realizar el trabajo en libertad, brindándole su ayuda cuando es necesario?                          |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe evalúa objetivamente su desempeño con regularidad?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe conoce su trabajo y es muy hábil desempeñándolo?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe tiene una visión clara de la estrategia que se requiere para solucionar los problemas?                         |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe mantiene buenas relaciones con los subalternos, fundamentado en la confianza y el respeto mutuo?               |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Su jefe, sus compañeros y usted tienen la misma oportunidad de superarse en la empresa?                                |                                  |                       |                    |                               |

## III. LA RELACIÓN CON OTROS COMPAÑEROS

|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿Existe competencia sana entre los compañeros de trabajo?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Existe apoyo y cooperación entre compañeros?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Considera que sus compañeros de trabajo son competentes?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Existe coordinación entre los diferentes compañeros?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Puede conversar con sus compañeros cuando tiene problemas personales?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Cuándo ocurre un problema en la Caja de Crédito de Olocuilta, surge la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo? |                                  |                       |                    |                               |

#### IV. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿La compensación económica que recibe por su trabajo está acorde a su contribución hacia esta empresa?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Considera que en la Caja de Crédito de Olocuilta existe una política justa de asignación de salarios a los trabajadores en función de sus responsabilidades? |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La compensación que recibe actualmente en la Institución, lo tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otra Empresa?                              |                                  |                       |                    |                               |

#### V. COMUNICACIÓN

|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿Recibe retroalimentación clara sobre la calidad de su trabajo en la Caja de Crédito de Olocuilta?      |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Se siente tranquilo comunicándole a sus superiores los problemas de su trabajo?                        |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Le piden opinión antes de tomar decisiones trascendentales en la Caja de Crédito?                      |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Se dan malos entendidos entre los empleados debido a la mala comunicación?                             |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Existe información escrita para explicar los procedimientos de su puesto?                              |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Tiene la oportunidad de contribuir aportando ideas a los problemas de la Caja de Crédito de Olocuilta? |                                  |                       |                    |                               |

#### VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

|  | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|--|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿Conoce los objetivos de la Caja de Crédito de Olocuilta?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Las actividades de los departamentos, equipos y de los miembros de la institución están claramente definidas? |                                  |                       |                    |                               |

## VII. PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

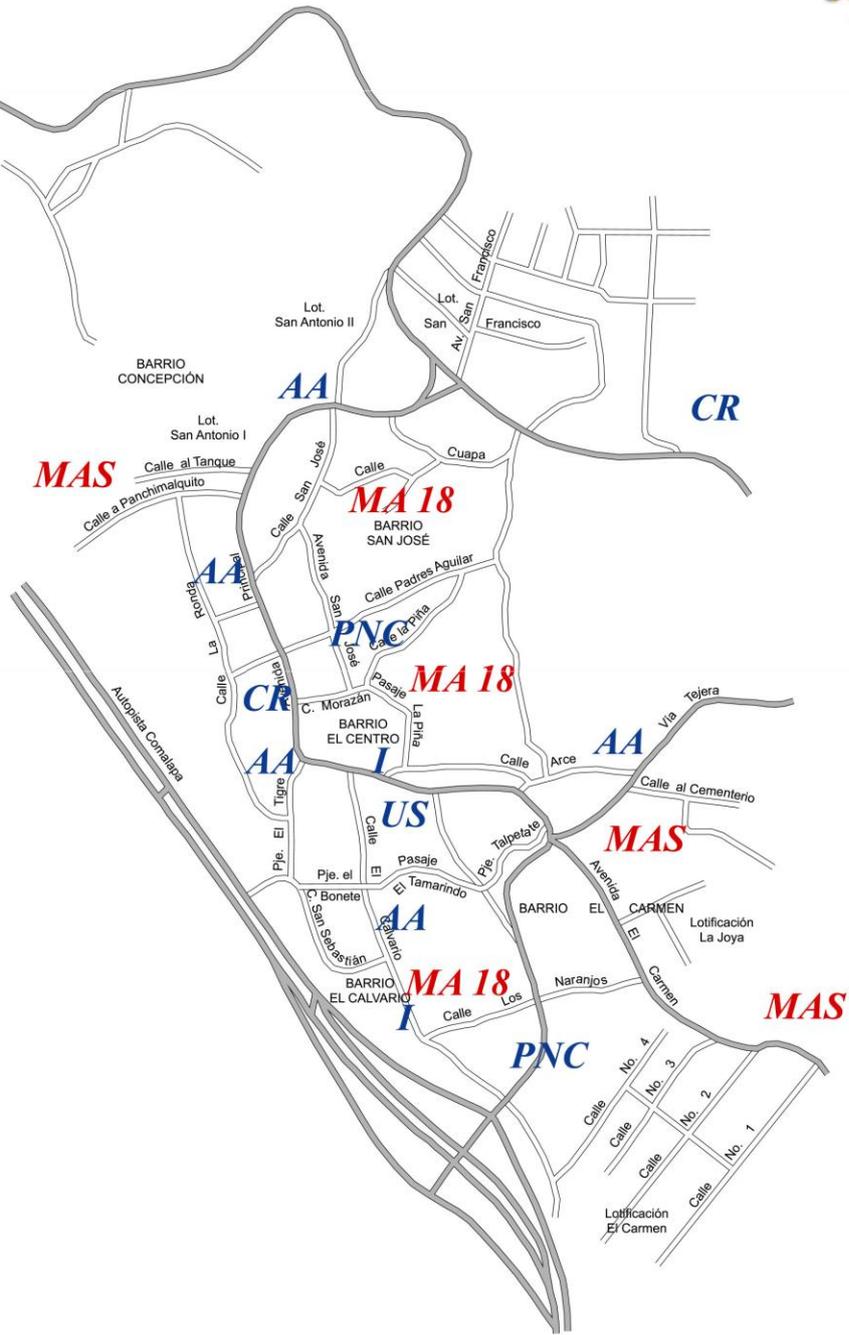
|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿El compromiso personal de los miembros es lograr el máximo esfuerzo en beneficio de la Caja de Crédito de Olocuilta?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La Caja de Crédito de Olocuilta le permite utilizar la iniciativa, la creatividad y la motivación en el desempeño de su trabajo?                                   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Fomenta la Caja de Crédito de Olocuilta el camino para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo de sus empleados?                                      |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Se promueve en la Caja de Crédito de Olocuilta el respeto a las personas y al entorno, para lograr la armonía?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Existe un compromiso de su parte por mejorar cada día los servicios ofrecidos a los clientes de la Caja de Crédito de Olocuilta?                                   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Es reconocido y retribuido en la Caja de Crédito de Olocuilta aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia por otorgar calidad en su trabajo? |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Dentro de la Caja de Crédito de Olocuilta la honestidad y la lealtad son valores que aseguran la integridad de la Institución?                                     |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Esta convencido de que la innovación constante le permitirá lograr el crecimiento deseado, aprendiendo cada día algo nuevo?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Existe rapidez en los diferentes servicios que se brindan en la Caja de Crédito de Olocuilta?  |                                  |                       |                    |                               |

## VIII. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

|   | TOTALMENTE EN<br>DESACUERDO<br>1 | EN<br>DESACUERDO<br>2 | DE<br>ACUERDO<br>3 | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO<br>4 |
|---|----------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------|
| ¿El ambiente físico estimula su productividad?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La ventilación en su trabajo es buena?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La iluminación en su área de trabajo es buena?   |                                  |                       |                    |                               |
| ¿La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿El mobiliario y equipo de trabajo que utiliza está en condiciones de uso?  |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de estos es la adecuada?                             |                                  |                       |                    |                               |
| ¿Los empleados saben que deben hacer para evacuar las instalaciones de la Caja de Crédito de Olocuilta en caso de emergencia? |                                  |                       |                    |                               |



# OLOCUILTA



*Existen 6 AA en los cantones.*

### 3.4 PROGRAMACIÓN

#### PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ORIENTADO A FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA CAJA DE CRÉDITO DEL MUNICIPIO DE OLOCUILTA, DEPARTAMENTO DE LA PAZ.

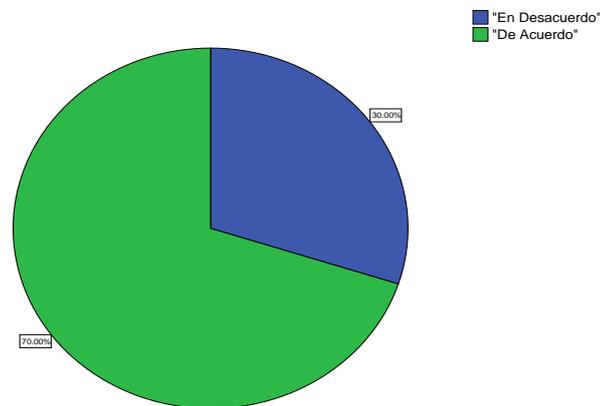
| CONTENIDO   | FACILITADOR | No. HORAS | DÍAS | SEMANAS | HORARIO          | 1er. Mes |   |   |   | 2do. Mes |   |   |   | 3er. Mes |   |   |   |  |
|---|-------------|-----------|------|---------|------------------|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|--|
|   |             |           |      |         |                  | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |  |
| <b>MODULO I</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición</li> <li>✓ Objetivos</li> <li>✓ Importancia</li> <li>✓ Tipos de Comunicación</li> <li>✓ El proceso de Comunicación</li> <li>✓ Como obtener una buena comunicación con el jefe inmediato</li> <li>✓ Como mejorar la comunicación en la Institución</li> </ul>   | Externo     | 9         | 3    | 3       | 2:00 a 5:00 p.m. |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |
| <b>MODULO II</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definición de Principios, Valores y Creencias</li> <li>✓ Importancia de los Principios, Valores y Creencias</li> <li>✓ Como fomentar en los empleados de la Institución los Principios, Valores y Creencias</li> <li>✓ Como mantener un compromiso con los principios y valores de la institución.</li> <li>✓ Como fortalecer las relaciones humanas en los servicios al cliente de la Institución</li> <li>✓ Dependencia del crecimiento organizacional en las funciones laborales</li> </ul> | Externo     | 9         | 3    | 3       | 2:00 a 5:00 p.m. |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |
| <b>MODULO III</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generalidades</li> <li>✓ Importancia</li> <li>✓ La satisfacción de los empleados</li> <li>✓ Como mejorar el ambiente físico de trabajo</li> <li>✓ Como cuidar las relaciones humanas en beneficio de empleados e Institución</li> <li>✓ La satisfacción de los empleados descontentos</li> </ul>  | Externo     | 9         | 3    | 3       | 2:00 a 5:00 p.m. |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |  |

## I. EL PUESTO DE TRABAJO

### 1. ¿El trabajo que desarrolla es agradable e interesante?

Objetivo: Conocer si los el trabajo que desarrollan los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta es agradable e interesante.

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA |            |
|-----------------|------------|------------|
|                 | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo" | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"    | 7          | 70.0       |
| Total           | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados el 70% respondió que su puesto de trabajo es agradable e interesante, y el 30% restante manifestó que no lo es.

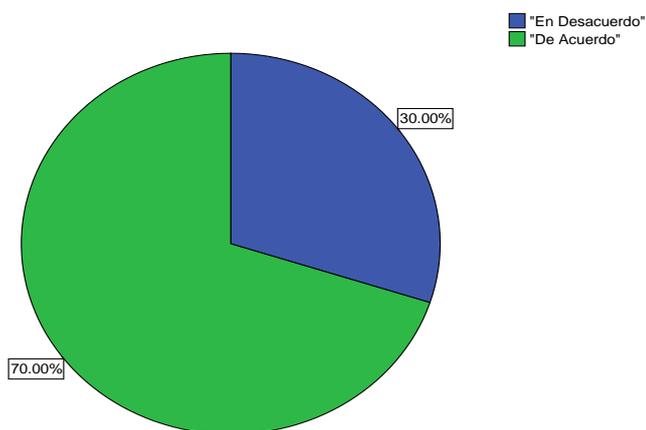
#### **Interpretación:**

Se determina que la mayoría de los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta consideran que su puesto de trabajo es agradable e interesante, por lo que las actividades se desarrollan en un ambiente favorable.

2. ¿Conoce claramente las funciones y actividades que tiene que desarrollar?

Objetivo: Determinar si los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta conocen claramente las funciones y actividades que desarrollan dentro de la institución.

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA |            |
|-----------------|------------|------------|
|                 | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo" | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"    | 7          | 70.0       |
| Total           | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de los encuestados el 70% respondió que si conocen las funciones y actividades que desarrollan, mientras que el otro 30% restante manifestó estar en desacuerdo o que no las conocen en su totalidad.

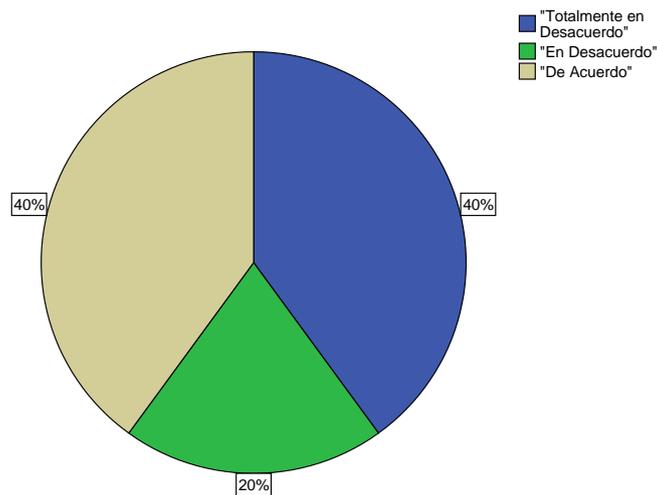
**Interpretación:**

Se determina que la mayoría de los empleados consideran que si conocen las funciones y actividades de su puesto de trabajo, por lo que ayuda al beneficio personal y organizacional de la institución.

3. ¿El trabajo que hace representa un reto profesional?

Objetivo: Conocer si el trabajo que desempeñan los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta representa un reto profesional.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 4          | 40.0       |
| "En Desacuerdo"            | 2          | 20.0       |
| "De Acuerdo"               | 4          | 40.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de los encuestados el 40% respondió o esta de acuerdo que su trabajo representa un reto profesional sin embargo el otro 60% manifestaron que su trabajo no lo representa.

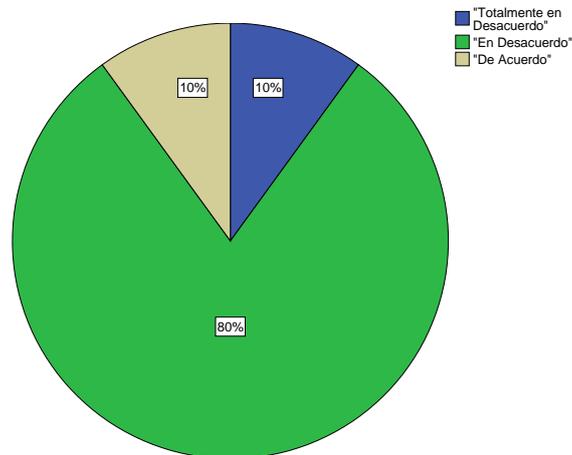
**Interpretación:**

Se determina que la mayoría de los empleados consideran que su trabajo representa un reto profesional, por lo que ayuda al desempeño personal y al beneficio institución.

4. ¿El estilo de liderazgo de sus superiores le dejan espacio, para hacer aportes a los resultados de la empresa?

Objetivo: Conocer si el liderazgo del superior de la Caja de Crédito de Olocuilta permite a los empleados hacer aportes a los resultados de la empresa.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 8          | 80.0       |
| "De Acuerdo"               | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### Análisis:

Del total de los encuestados el 10% respondió que el liderazgo del jefe permite hacer aportes a los resultados de la institución, sin embargo el otro 90% manifestó que su jefe no los considera al momento de hacer algún aporte en beneficio de la institución.

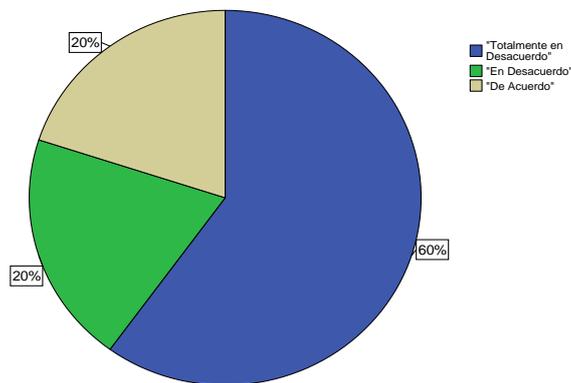
#### Interpretación:

Se determina en su minoría que el jefe de la Caja de Crédito no les permite a sus empleados hacer aportes a los resultados de la empresa, por lo tanto esto no brinda un crecimiento personal y organizacional.

5. ¿Su trabajo le permite desarrollar su creatividad profesional?

Objetivo: Identificar si el trabajo que desempeñan los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta permite desarrollar su creatividad profesional

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 6          | 60.0       |
| "En Desacuerdo"            | 2          | 20.0       |
| "De Acuerdo"               | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de encuestados el 20% respondió que en su puesto de trabajo se permite desarrollar su creatividad, mientras tanto el 80% restante manifestó que no se requiere usar la creatividad profesional.

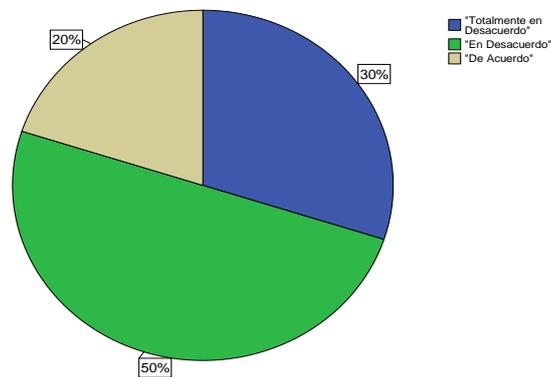
**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina, que la mayoría de los empleados no desarrollan su creatividad en el desempeño de las actividades, lo que indica que no se tienen planteados cambios que permitan mejorar el crecimiento de la empresa.

6. ¿Considera que el puesto que ocupa es el mas apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales?

Objetivo: Conocer si el puesto que ocupan empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta es el apropiado para sus habilidades y destrezas profesionales.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 3          | 30.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados el 80% respondió, que el puesto ocupado en la empresa no es el apropiado de acuerdo a sus habilidades y destrezas, mientras que el 20% restante manifestó que si se sienten identificados con sus puesto.

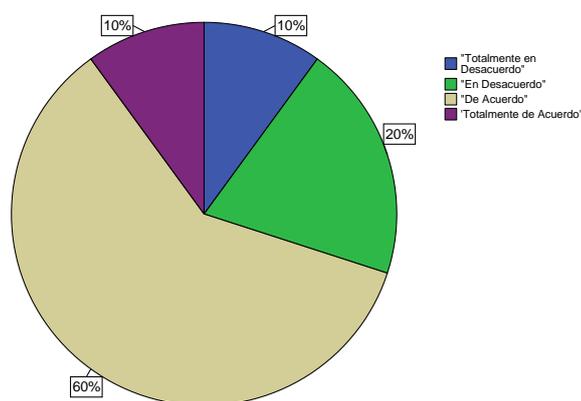
#### **Interpretación:**

De acuerdo al gráfico anterior, se observa que una mayor cantidad de los empleados su puesto no esta de acorde sus habilidades y su experiencia, y solamente un menor número de están en el puesto que satisface las necesidades profesionales.

7. ¿La presión de su trabajo tiende a ser excesiva?

Objetivo: Conocer si la presión de trabajo en empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta tiende a ser excesiva en el desempeño de las actividades.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 2          | 20.0       |
| "De Acuerdo"               | 6          | 60.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de encuestados el 70% respondió que la presión en su puesto de trabajo no tiende a ser excesiva, mientras que el 30% restante manifestó que si existe, sobre el desempeño de las actividades dentro de la institución.

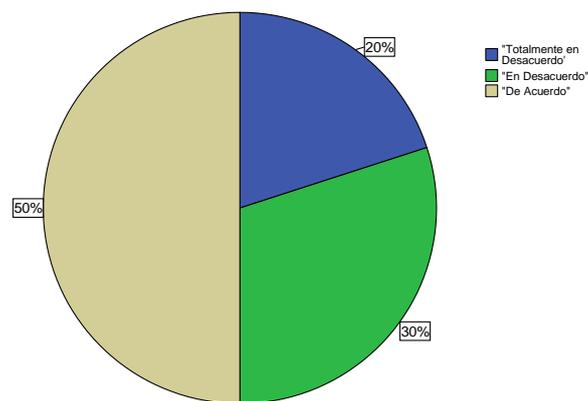
**Interpretación:**

De acuerdo a los datos obtenidos, se concluye que la mayoría de los empleados esta inconforme en su puesto de trabajo ya que tiende a ser excesiva, lo que da como resultado menor rendimiento en los puestos de trabajo ya que ellos se sienten estresados al momento de desarrollarlas.

8. ¿Esta satisfecho(a) con el ambiente físico del trabajo que tiene?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Caja de Crédito de Olocuilta se sienten satisfechos con su ambiente físico en su puesto de trabajo.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"               | 5          | 50.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de encuestados el 50% manifestó que se sienten satisfechos con el ambiente físico en la empresa, mientras que el 50% restante manifestó que no es el adecuado para desarrollar sus actividades.

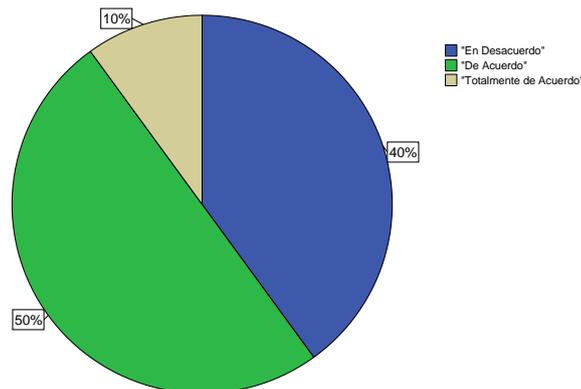
**Interpretación:**

Se concluye que existe equidad en los empleados de la Caja de Crédito sobre si su ambiente físico les satisface las necesidades de permanecer dentro de la empresa desempeñando sus funciones.

9. ¿Tiene reuniones privadas con sus superiores?

Objetivo: Identificar el número de empleados que tienen reuniones privadas con su jefe.

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA |            |
|-------------------------|------------|------------|
|                         | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo"         | 4          | 40.0       |
| "De Acuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "Totalmente de Acuerdo" | 1          | 10.0       |
| Total                   | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según los datos obtenidos, el 10% manifestó tener reuniones privadas con su superior. En cuanto a otro 50% respondió que algunas veces lo hacen, y sólo un 40% menciona no estar involucrado en ninguna reunión o tal vez no se les comunica.

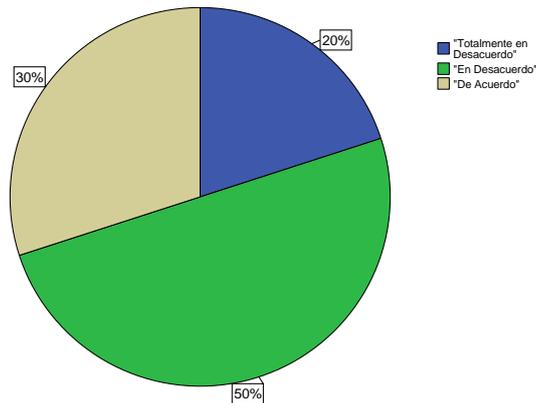
**Interpretación:**

Analizando el gráfico anterior, se puede observar que la mayor parte de los empleados encuestados, no tienen reuniones con su jefe, lo cual indica que no existe coordinación en el desempeño de las actividades.

10. ¿Cuando estas reuniones privadas suceden, obtiene resultados provechosos?

Objetivo: Conocer si ese 10% de los empleados que tiene reuniones con su jefe obtienen resultados provechosos para la institución.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 3          | 30.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según los datos obtenidos, el 30% manifiesto conocer que las reuniones ayudan a fortalecer a la empresa, mientras que el 70% menciona que el reunirse no trae ningún beneficio al crecimiento institucional.

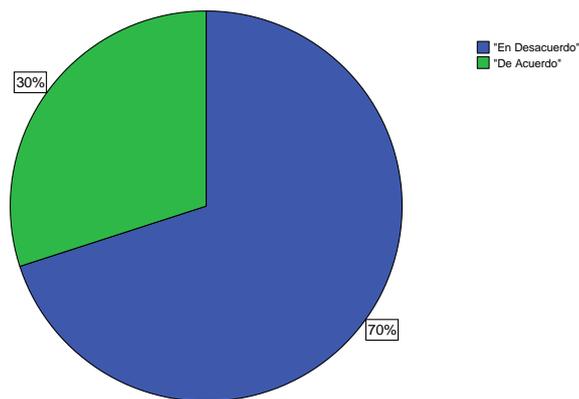
**Interpretación:**

Se determina que la mayor parte de los empleados considero que el reunirse no fortalece a la empresa, pero en alguna medida ayuda a fortalecer los relaciones personales entre los empleados.

11. ¿Las funciones, actividades y responsabilidades de su puesto, están bien definidas?

Objetivo: Conocer si las funciones, actividades y responsabilidades están bien definidas en los diferentes puestos de la Caja de Crédito.

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA |            |
|-----------------|------------|------------|
|                 | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo" | 7          | 70.0       |
| "De Acuerdo"    | 3          | 30.0       |
| Total           | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según los datos obtenidos, un 30% manifestó que las funciones responsabilidades y actividades están bien definidas en la Caja de Crédito, sin embargo el otro 70% menciona que no lo están.

**Interpretación:**

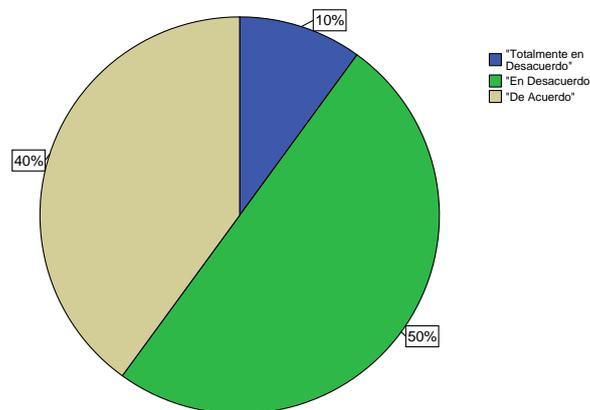
De acuerdo a los resultados de la encuesta, se determina que la mayoría de los empleados considera que dichas funciones no están bien definidas, lo cual presenta una deficiencia en el desempeño de las mismas.

## II. LA RELACIÓN CON EL SUPERIOR INMEDIATO

### 1. ¿Su jefe valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia en el departamento?

Objetivo: Conocer si su jefe valora a los empleados como seres humanos, y si le atribuye una mayor importancia a su departamento.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 4          | 40.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados el 40% manifestó que su jefe los valora como seres humanos y que a la vez le toma mucha importancia a su departamento, mientras que el 60% restante manifestó que no se les toma en cuenta y no le da importancia.

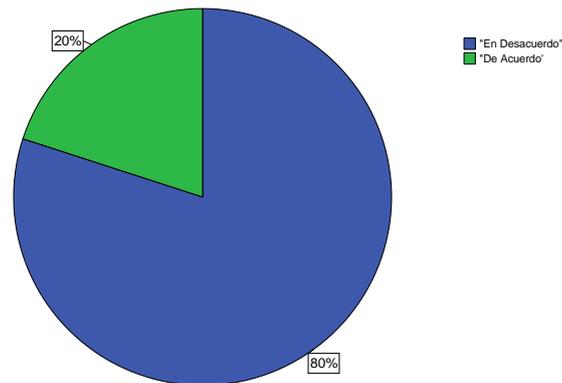
#### **Interpretación:**

De acuerdo a la información obtenida de los encuestados, se determina que la mayor parte de los empleados consideran que su jefe no los valora como seres humanos y que no se preocupa por mejorar el desempeño del puesto de trabajo, y solamente una cantidad menor manifestó que si se les toma en cuenta.

2. ¿El trato que brinda su jefe es el adecuado?

Objetivo: Conocer si el trato que le brinda el jefe es el adecuado

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA |            |
|-----------------|------------|------------|
|                 | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo" | 8          | 80.0       |
| "De Acuerdo"    | 2          | 20.0       |
| Total           | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según los datos obtenidos, un 20% manifiesta que su jefe los trata muy bien, sin embargo el otro 80% menciona que los trata muy mal lo cual provoca un descontento en los empleados.

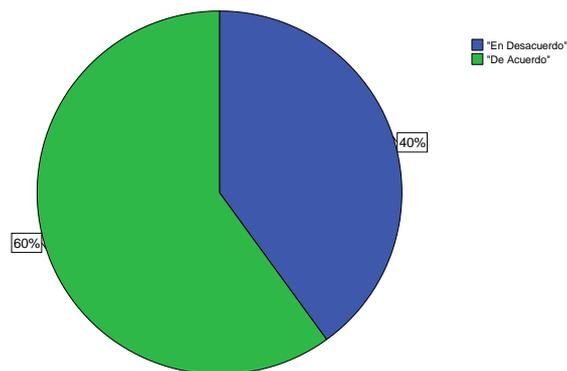
**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se determina que la mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, no están satisfechos con el trato que les brinda el jefe, mientras que una menor cantidad considera estarlo.

3. ¿Su jefe escucha y atiende los problemas que se le plantean?

Objetivo: Conocer si el jefe sabe escuchar a los empleados, cuando estos tienen problemas en el desempeño de las actividades

| ALTERNATIVA     | FRECUENCIA |            |
|-----------------|------------|------------|
|                 | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo" | 4          | 40.0       |
| "De Acuerdo"    | 6          | 60.0       |
| Total           | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según los datos obtenidos, un 60% manifiesta que su jefe sabe escucharlos cuando le plantean un problema en su puesto de trabajo, y el otro 40% menciona que no sabe escuchar y que no se les toma en cuenta.

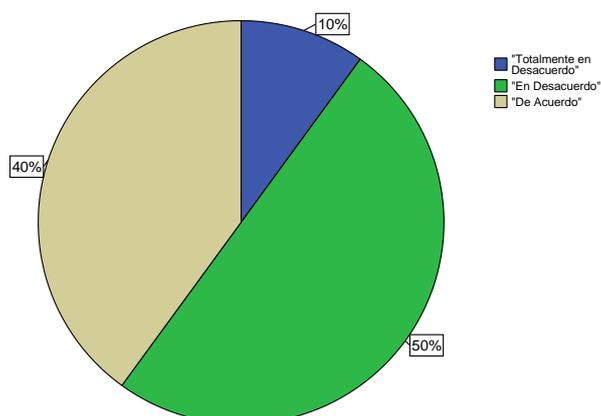
**Interpretación:**

Se determina, que la mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, se encuentran satisfechos con las relaciones que existe entre jefe-empleados y que a la vez los sabe escuchar y solucionar problemas que surjan en su puesto de trabajo.

4. ¿Su jefe inmediato apoya el adquirir nuevos conocimientos?

Objetivo: Conocer si el jefe inmediato los apoya para adquirir nuevos conocimientos en cuanto al desempeño de las actividades.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 4          | 40.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Analizando la información recolectada, se observa que el 40% dice obtener apoyo de su jefe para obtener nuevos conocimientos, lo cual les facilite el desempeño de las actividades del puesto de trabajo, mientras que el 60% menciona que no reciben ningún apoyo de parte de su jefe y que a veces no se les toma en cuenta.

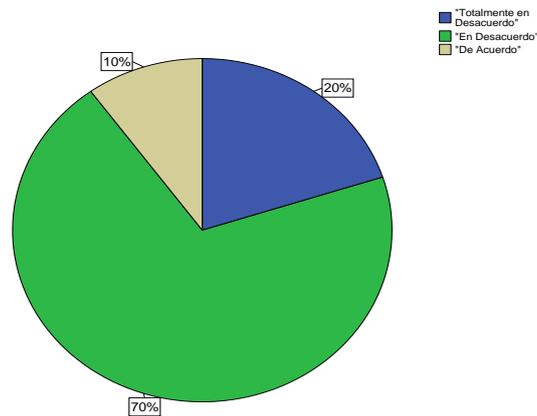
**Interpretación:**

La mayor parte de los empleados no reciben ningún apoyo de su jefe para obtener nuevos conocimientos en cuanto a su puesto de trabajo, lo cual no les beneficia en gran medida para mejorar o fortalecer el crecimiento institucional y personal.

5. ¿Su jefe promueve la participación de los miembros del equipo en los trabajos que se van a realizar en el departamento?

Objetivo: Identificar si el jefe promueve la participación de los miembros de los equipos para realizar las actividades.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 7          | 70.0       |
| "De Acuerdo"               | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Según la información recolectada, se determina que el 10% dice que el jefe promueve la participación de los miembros de los grupos, mientras que el 90%, restante menciona que no le interesa que los miembros de grupo participen es decir que le es indiferente.

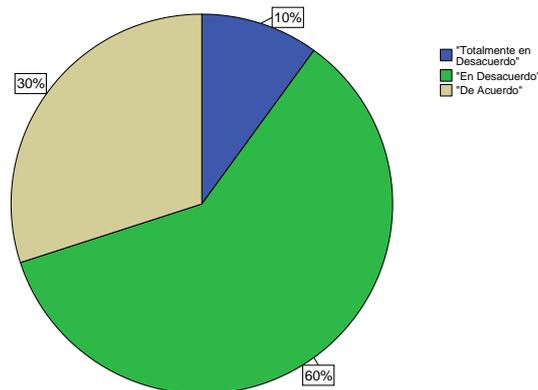
### Interpretación:

La mayor parte de los empleados consideran que su jefe no promueve la participación del trabajo en equipo lo cual no les permite mejorar en su puesto de trabajo, lo cual se ve reflejado en el rendimiento de los empleados, y por lo tanto en las utilidades y crecimiento de la empresa.

6. ¿Su jefe no se limita a solo dar órdenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa?

Objetivo: Conocer si su jefe no se limita solo a dar ordenes y a escuchar sugerencias, sino que además participa con los empleados.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 6          | 60.0       |
| "De Acuerdo"               | 3          | 30.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



### Análisis:

De acuerdo al número de encuestados, se obtuvo que el 30% considera que su jefe sabe escuchar y participar con los grupos de trabajo, sin embargo el 70% restante menciona que solo se limita a dar ordenes en los puestos de trabajo.

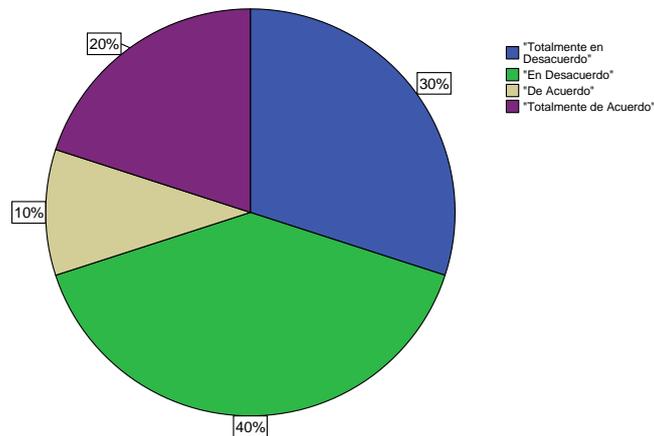
### Interpretación:

La mayoría de los empleados, manifiesta que su jefe solo se limita a dar ordenes y que nunca participa en ayudar a los grupos de trabajo de cada departamento, lo cual no contribuye a mejorar las habilidades y hacer más eficiente el recurso humano.

7. ¿Su jefe le permite realizar el trabajo en libertad, brindándole su ayuda cuando es necesario?

Objetivo: Conocer si su jefe les permite realizar el trabajo en libertad, brindándoles su ayuda cuando es necesario

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 3          | 30.0       |
| "En Desacuerdo"            | 4          | 40.0       |
| "De Acuerdo"               | 1          | 10.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo al número de encuestados, se obtiene que el 30% considera que su jefe les permite desarrollar su trabajo con libertad, y que a la vez les brinda su ayuda cuando es necesario, mientras que el 70% restante menciona que los mantiene presionado para que desempeñen su trabajo.

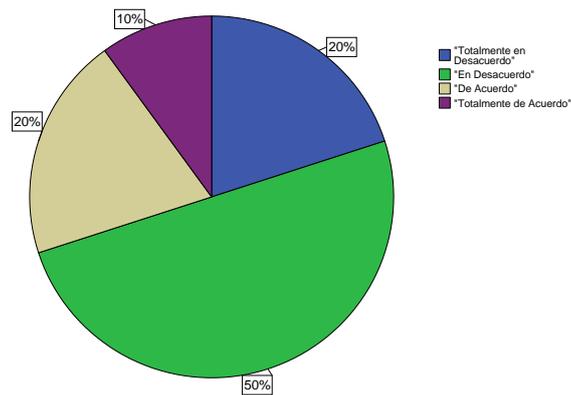
**Interpretación:**

La mayoría de empleados, manifiestan que su jefe no les da libertad de desarrollar sus actividades libremente sino que los presiona para que las realicen, lo cual no permite mejorar su rendimiento y habilidades.

8. ¿Su jefe evalúa objetivamente su desempeño con regularidad?

Objetivo: Conocer si su jefe evalúa objetivamente su desempeño con regularidad

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 2          | 20.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo al número de encuestados, se obtiene que el 30% considera que su jefe los evalúa objetivamente, mientras que el 70% restante menciona que se le evalúa objetivamente se desempeño.

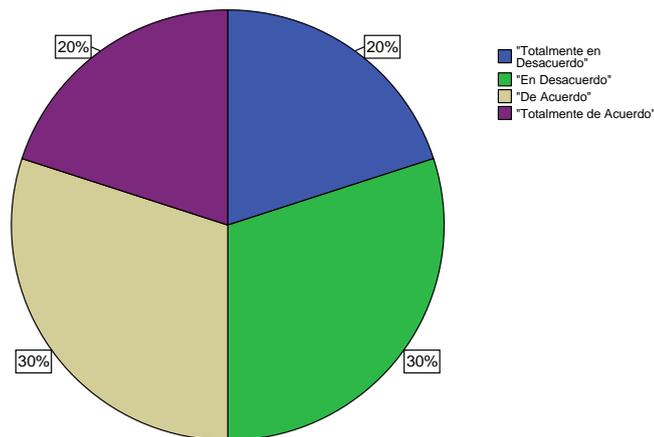
**Interpretación:**

La mayoría de empleados, manifiestan que su jefe no les evalúa el desempeño adecuadamente, lo cual no permite mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo.

9. ¿Su jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos?

Objetivo: Conocer si su jefe utiliza canales de comunicación claros y concisos.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"               | 3          | 30.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo al número de encuestados, se obtiene que el 50% considera que su jefe utiliza los canales de comunicación claros y concisos, mientras que el 50% restante menciona que no los utiliza adecuadamente.

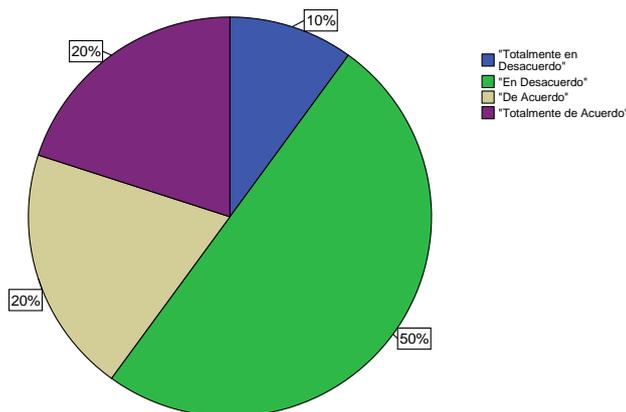
**Interpretación:**

La equidad de empleados, manifiestan que su jefe no les evalúa el desempeño adecuadamente, lo cual no permite mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo

10. ¿Su jefe conoce su trabajo y es muy hábil desempeñándolo?

Objetivo: Identificar si su jefe conoce su trabajo, y es muy hábil desempeñándolo.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 2          | 20.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo al número de encuestados, se obtiene que el 40% considera que su jefe conoce su trabajo y que a la vez sabe desempeñarlo, mientras que el 60% restante menciona que no es hábil para desarrollar las actividades.

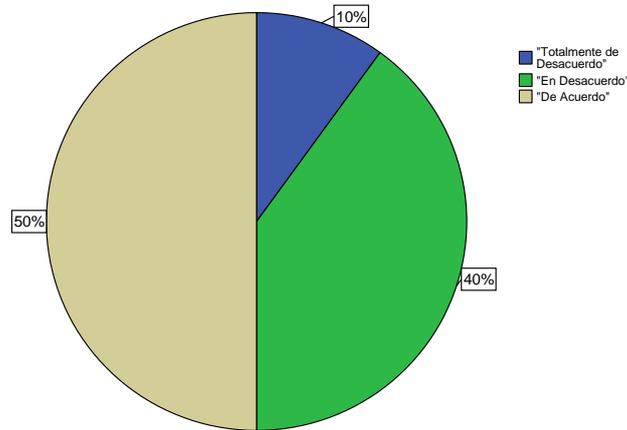
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados, manifiestan que su jefe no tiene suficiente conocimiento en su puesto lo cual permite identificar deficiencias en el desempeño, lo cual no permite mejorar su rendimiento en su puesto de trabajo, y solo una minoría consideran que su jefe es hábil en su puesto de trabajo.

11. ¿Su jefe tiene una visión clara de la estrategia que se requiere para solucionar los problemas?

Objetivo: Conocer si su jefe tiene una visión clara de la estrategia que se requiere para solucionar los problemas

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente de Desacuerdo" | 1          | 10.0       |
| "En Desacuerdo"            | 4          | 40.0       |
| "De Acuerdo"               | 5          | 50.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo al número de encuestados, se obtiene que el 50% consideran que su jefe tiene una visión clara de la estrategia, para solucionar los problemas de la institución, sin embargo el otro 50% restante menciona que no la posee lo cual dificulta el crecimiento empresarial.

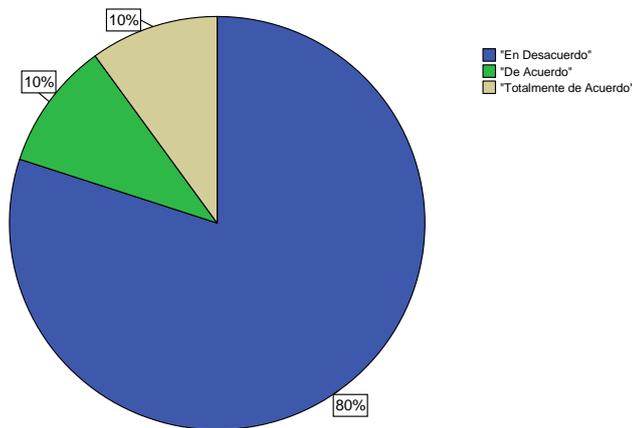
**Interpretación:**

La equidad de los empleados en la Caja de Crédito, manifiestan que su jefe posee una visión clara en su puesto de trabajo para solucionar los problemas en su puesto, lo cual permite identificar deficiencias en el desempeño personal y organizacional.

12. ¿Su jefe mantiene buenas relaciones con los subalternos, fundamentado en la confianza y el respeto mutuo?

Objetivo: Conocer si su jefe mantiene buenas relaciones con los subalternos, fundamentado en la confianza y el respeto mutuo.

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA |            |
|-------------------------|------------|------------|
|                         | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo"         | 8          | 80.0       |
| "De Acuerdo"            | 1          | 10.0       |
| "Totalmente de Acuerdo" | 1          | 10.0       |
| Total                   | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Del total de encuestados, se obtiene que solo el 20% consideran que su jefe mantiene buenas relaciones con los empleados y que a la vez fundamente la confianza y el respeto mutuo, mientras que el otro 80% restante menciona que no hay ninguna relación de confianza por lo que no se brinda apoyo a las relaciones personales.

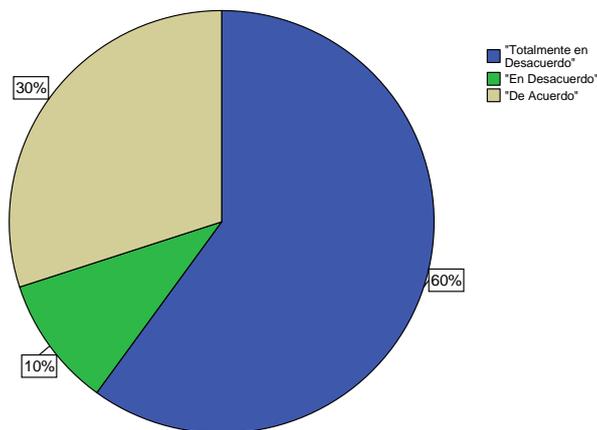
### Interpretación:

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, manifiestan que su jefe no mantiene relaciones personales de trabajo, lo cual no le permite solucionar los problemas en cada departamento, y a la vez se identifican deficiencias en el desempeño personal y organizacional.

13. ¿Su jefe, compañeros y usted tienen la misma oportunidad de superarse en la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados de la Caja de Crédito, tienen la misma oportunidad de superarse en la empresa.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 6          | 60.0       |
| "En Desacuerdo"            | 1          | 10.0       |
| "De Acuerdo"               | 3          | 30.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del número de encuestados, se obtiene que solo el 30% consideran que su jefe y ellos mismos tienen la misma oportunidad de superación, mientras que el otro 70% restante menciona que no tiene posibilidades que la empresa les brinde oportunidades de superación, lo cual no ayuda al beneficio institucional.

**Interpretación:**

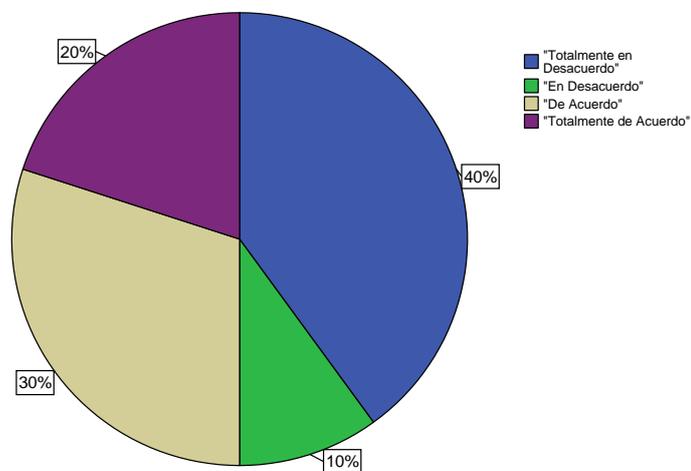
La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, manifiestan que su jefe y ellos no tienen la posibilidad de superación dentro de la empresa, es decir que esta no les brinda apoyo en capacitación sobre sus puestos de trabajo.

### III. LA RELACIÓN CON OTROS COMPAÑEROS

#### 1. ¿Existe competencia sana entre los compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar si en los empleados de la Caja de Crédito, existe competencia sana entre los compañeros de trabajo.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 4          | 40.0       |
| "En Desacuerdo"            | 1          | 10.0       |
| "De Acuerdo"               | 3          | 30.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Según la información recolectada, se determina que el 50% dice que existe una competencia sana entre los compañeros, mientras que el 50%, restante menciona que no los compañeros son egoístas al momento de desempeñar las actividades.

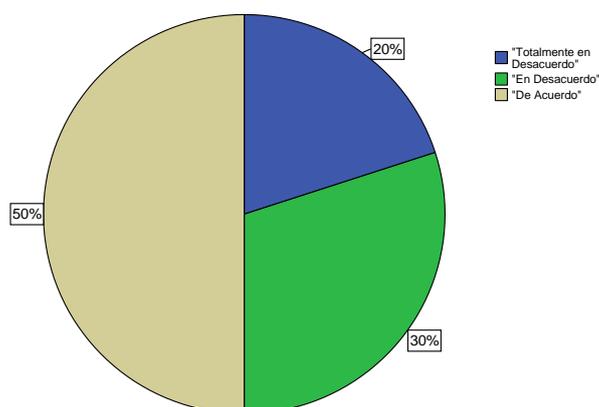
#### **Interpretación:**

La equidad por parte de los empleados en considerar que exista una competencia sana entre ellos es buena, pero se desea mejorar aspectos de relaciones personales en su puesto de trabajo.

## 2. ¿Existe apoyo y cooperación entre compañeros?

Objetivo: Conocer si en los empleados de la Caja de Crédito, existe apoyo y cooperación entre compañeros.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"               | 5          | 50.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Según la información recolectada, se determina que el 50% dice que no existe apoyo y cooperación entre los compañeros, sin embargo el otro 50%, restante manifiesta que algunos compañeros son egoístas al momento de solucionar los problemas en cada departamento.

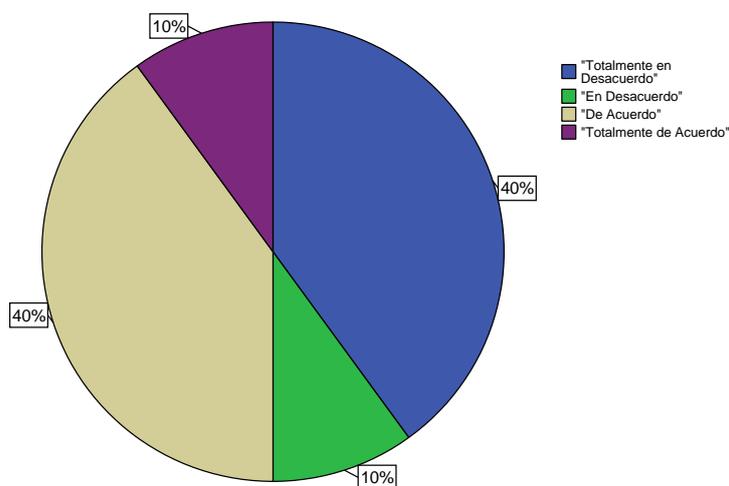
### Interpretación:

La equidad por parte de los empleados en considerar que existe apoyo y cooperación entre ellos es buena, pero que se desean mejorar aspectos de relaciones de trabajo y así fortalecer las relaciones personales en la institución.

3. ¿Considera que sus compañeros de trabajo son competentes?

Objetivo: Conocer si en los empleados de la Caja de Crédito, son competentes en su puesto de trabajo.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 4          | 40.0       |
| "En Desacuerdo"            | 1          | 10.0       |
| "De Acuerdo"               | 4          | 40.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del número de encuestados, una proporción igualitaria de un 50% consideran que sus compañeros son competentes en su puesto de trabajo lo cual brinda un beneficio al crecimiento organizacional de la institución, mientras que el otro 50% restante consideran que no tienen mucha experiencia en el área que se desempeñan.

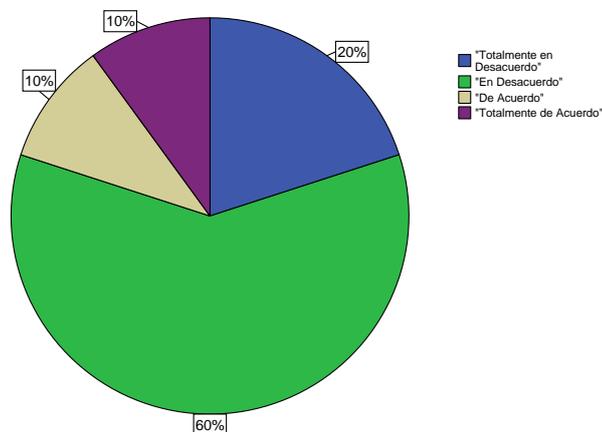
**Interpretación:**

La equidad de los empleados, manifiestan que sus compañeros son competentes en su puesto de trabajo lo que ayuda al desarrollo personal e institucional.

#### 4. ¿Existe coordinación entre los diferentes compañeros?

Objetivo: Conocer si en los empleados de la Caja de Crédito, existe coordinación entre los diferentes compañeros.

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 2          | 20.0       |
| "En Desacuerdo"            | 6          | 60.0       |
| "De Acuerdo"               | 1          | 10.0       |
| "Totalmente de Acuerdo"    | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados, se determina que un 20% consideran que si existe coordinación en el desempeño de las actividades por lo que esto fortalece las relaciones personales e interpersonales dentro de la institución, sin embargo el otro 80% restante manifiestan que sus compañeros son egoístas al momento de trabajar en grupo.

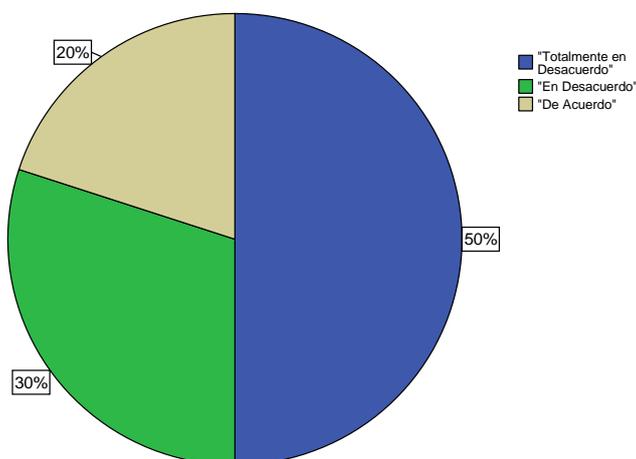
#### **Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, manifiestan que no existe coordinación relaciones personales de trabajo, lo cual no le permite solucionar los problemas en cada departamento, y a la vez se identificar deficiencias en el desempeño personal y organizacional.

5. ¿Puede conversar con sus compañeros cuando tiene problemas personales?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Caja de Crédito, pueden conversar, cuando tienen problemas personales

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 5          | 50.0       |
| "En Desacuerdo"            | 3          | 30.0       |
| "De Acuerdo"               | 2          | 20.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de encuestados, se determina que un 20% consideran que si se puede conversar con los compañeros de trabajo, lo que permite fortalecer las relaciones personales e interpersonales dentro de la institución, sin embargo el otro 80% restante manifiestan que sus compañeros son egoístas al momento de querer tener una conversación sobre asuntos personales.

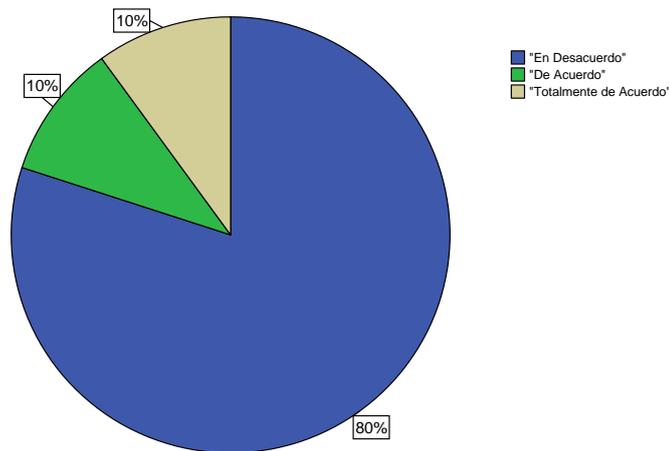
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, manifiestan que no se puede conversar con los compañeros, lo cual no les permite solucionar los problemas en cada departamento, y a la vez se identifican deficiencias en las relaciones personales.

6. ¿Cuando ocurre un problema en la Caja de Crédito de Olocuilta, surge la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo?

Objetivo: Identificar si en los empleados de la Caja de Crédito, surge la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo

| ALTERNATIVA             | FRECUENCIA |            |
|-------------------------|------------|------------|
|                         | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "En Desacuerdo"         | 8          | 80.0       |
| "De Acuerdo"            | 1          | 10.0       |
| "Totalmente de Acuerdo" | 1          | 10.0       |
| Total                   | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Del total de encuestados, se obtiene un 10% de que entre los compañeros de trabajo surge la solidaridad y el apoyo mutuo cuando se tienen problemas en cada departamento, lo cual ayuda a fortalecer las relaciones personales e interpersonales dentro de la institución, sin embargo el otro 90% restante manifiestan que entre sus compañeros no se da dicho apoyo.

### Interpretación:

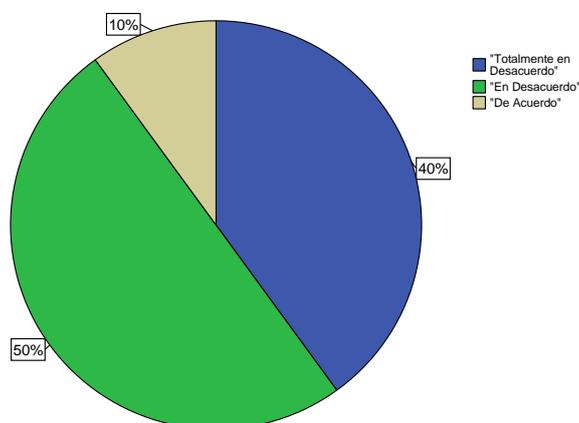
La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, consideran que entre las relaciones de trabajo entre compañeros no existe la solidaridad y el apoyo mutuo, lo cual no les permite solucionar los problemas en su departamento, y que a la vez no se brinda un beneficio a la institución.

#### IV. POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

1. ¿La compensación económica que recibe por su trabajo esta acorde a su contribución hacia esta empresa?

Objetivo: Identificar si la compensación económica que reciben los empleados por su trabajo, esta acorde a su contribución hacia la empresa

| ALTERNATIVA                | FRECUENCIA |            |
|----------------------------|------------|------------|
|                            | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| "Totalmente en Desacuerdo" | 4          | 40.0       |
| "En Desacuerdo"            | 5          | 50.0       |
| "De Acuerdo"               | 1          | 10.0       |
| Total                      | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Según la información recolectada, se determina en un 10% que la compensación que recibe por las actividades que desempeñan esta acorde a las necesidades personales de los empleados, por lo que esto ayuda a fortalecer el desarrollo personal., sin embargo el otro 90% restante manifiestan que las compensaciones no son las adecuadas en la institución.

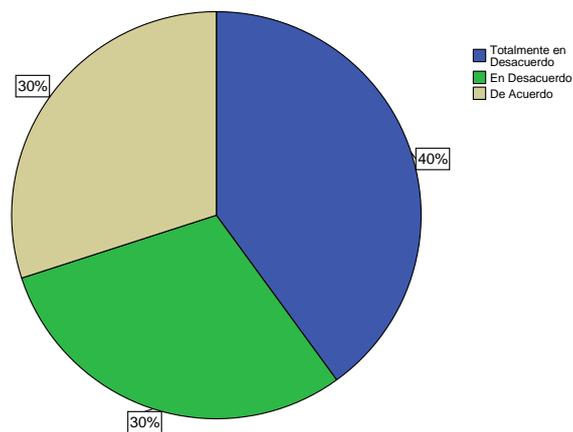
#### **Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, consideran que las compensaciones que le da la Caja de Crédito no esta acorde a las necesidades personales ni al puesto de trabajo que desempeñan lo cual provoca un descontento entre los mismos.

2. ¿Los aumentos salariales son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas?

Objetivo: Conocer si los aumentos salariales en los empleados son de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 4          | 40.0       |
| En Desacuerdo            | 3          | 30.0       |
| De Acuerdo               | 3          | 30.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Según la información recolectada, se determina en un 30% que los aumentos salariales son objetivos, justos y planificados y que están acorde a las necesidades de los empleados, por lo cual ayuda a beneficio personal y al crecimiento institucional., por lo tanto el otro 70% restante consideran que los aumentos no son justos.

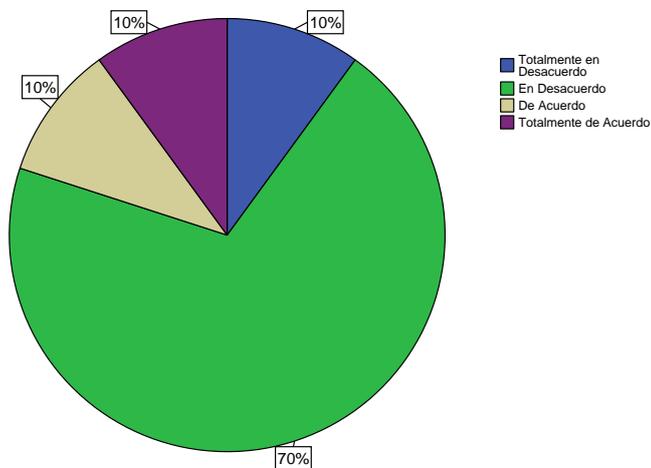
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, consideran que los aumentos salariales no son objetivos y justos ya que satisfacen las necesidades personales, ya que el las actividades son mayores lo cual provoca un descontento entre los empleados.

3. ¿Considera que en la Caja de Crédito de Olocuilta existe una política justa de asignación de salarios a los trabajadores en función de sus responsabilidades?

Objetivo: Conocer si existe una política justa de asignación de salarios a los trabajadores en función de sus responsabilidades.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 7          | 70.0       |
| De Acuerdo               | 1          | 10.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de los encuestados, se determina que un 20% que existe una política justa de asignación de salarios y que están de acorde a las responsabilidades que se les asignan en cada puesto de trabajo, por lo cual ayuda al beneficio personal y al crecimiento institucional., sin embargo el otro 80% restante consideran que no existe una política justa.

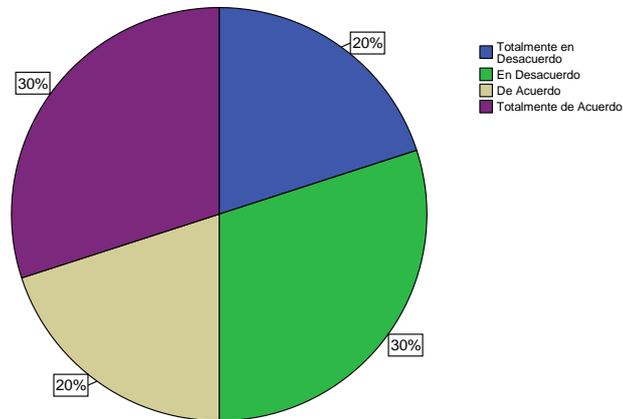
#### **Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la Caja de Crédito, consideran las políticas de asignación de salarios no esta en función de las responsabilidades de su puesto, ya que ellos que las actividades son mayores.

4. ¿La compensación que recibe actualmente en la Institución lo tiene a la expectativa de buscar un salario mejor en otra empresa?

Objetivo: Conocer si la compensación que recibe actualmente en la Institución lo tiene a la expectativa de buscar un salario mejor en otra empresa

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 20.0       |
| En Desacuerdo            | 3          | 30.0       |
| De Acuerdo               | 2          | 20.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 3          | 30.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



#### Análisis:

Del total de los encuestados, se obtiene en un 50% que el tipo de compensación que recibe no lo tiene a la expectativa de buscar otro empleo, lo cual permite identificar deficiencias en el desempeño de las actividades, sin embargo el otro 50% restante consideran que si lo esta, ya que el sueldo es muy bajo.

#### Interpretación:

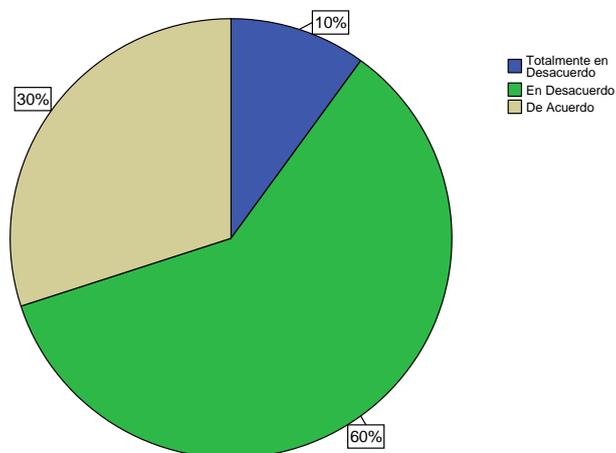
La equidad en los empleados de la Caja de Crédito, de buscar otro empleo es que la compensación que reciben no esta acorde a las necesidades ni a las actividades que realizan en el puesto.

## V. COMUNICACIÓN

1. ¿Recibe retroalimentación clara sobre la calidad de su trabajo en la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: Conocer de qué manera el gerente o los encargados de departamentos de la caja de crédito provee retroalimentación de las indicaciones para el desarrollo de su trabajo.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 6          | 60.0       |
| De Acuerdo               | 3          | 30.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Del total de encuestados el 10% está totalmente en desacuerdo que recibe retroalimentación clara para el desarrollo de su trabajo, otro 60% está en desacuerdo de recibir retroalimentación y un 30% está de acuerdo que se le da retroalimentación para que desarrolle un trabajo de calidad.

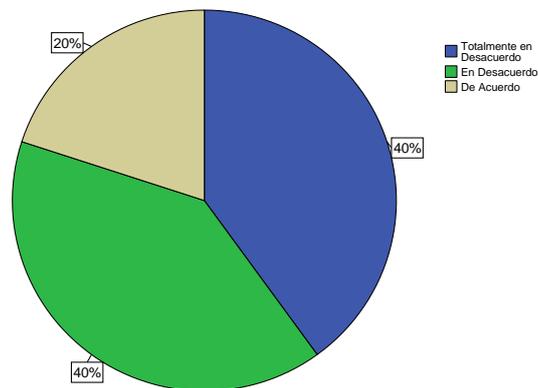
### Interpretación:

Se determina que la institución no da retroalimentación de las indicaciones a los empleados para que estos puedan brindar un servicio de calidad a los clientes.

2. ¿Se siente tranquilo comunicándole a sus superiores los problemas de su trabajo?

Objetivo: Saber si los empleados sienten seguridad para decirle los conflictos que se generan en el desarrollo habitual de sus actividades a sus superiores.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 4          | 40.0       |
| En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo               | 2          | 20.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

El 40% de los empleados encuestados respondió que esta totalmente en desacuerdo y otro 40% que esta en desacuerdo ya que no se sienten tranquilos comunicándole los problemas de su trabajo a sus superiores, y un 20% esta de acuerdo que sienten tranquilidad cuando le cuentan sus problemas de trabajo a sus superiores.

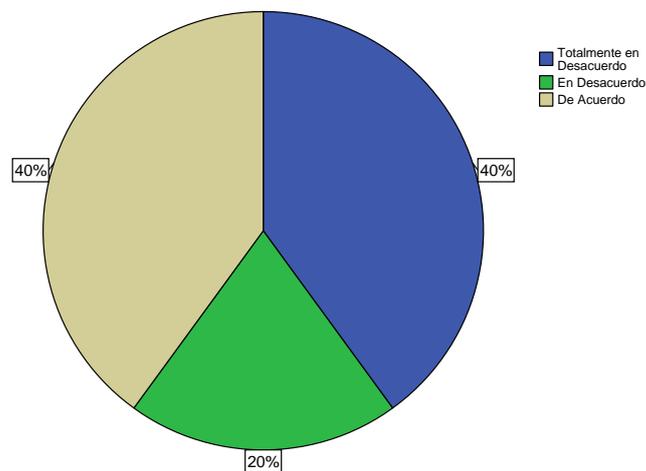
**Interpretación**

La mayoría de los empleados tiene temor de contarle los problemas que su trabajo les genera, a sus superiores resultado de esto es que no se pueden dar a conocer los problemas por los que esta pasando la institución.

3. ¿Le piden opinión antes de tomar decisiones trascendentales en la Caja de Crédito?

Objetivo: Conocer en que manera toman en cuenta la opinión del empleado para que se le de continuidad o solución a una determinada gestión.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 4          | 40.0       |
| En Desacuerdo            | 2          | 20.0       |
| De Acuerdo               | 4          | 40.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

El 40% de los encuestados esta totalmente en desacuerdo y otro 20% esta en desacuerdo porque no se les toma en cuenta para emitir una opinión acerca de determinadas situaciones que se dan en la institución, otro 40% esta de acuerdo que si le toman en cuenta a la hora de emitir un juicio para darle solución a una situación.

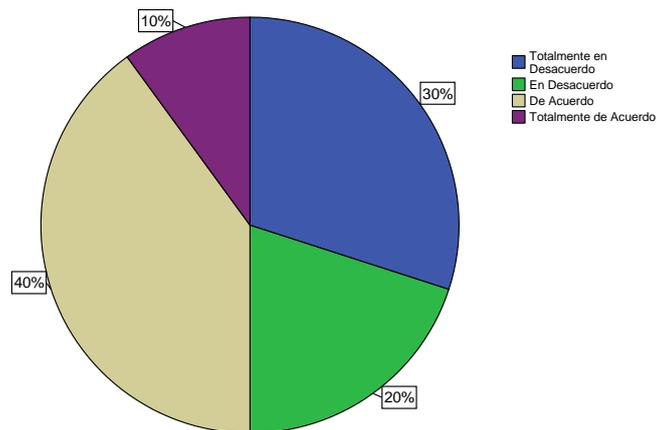
**Interpretación:**

La mayoría de los empelados no tiene voz y voto para poder aportar ideas en la toma de decisiones de la institución, darle mayor amplitud a las soluciones que puede tener una situación que este enfrentando la caja de crédito.

4. ¿Se dan malos entendidos entre los empleados debido a la mala comunicación?

Objetivo: Saber si las relaciones entre los empleados y jefes de departamentos son excelentes

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 3          | 30.0       |
| En Desacuerdo            | 2          | 20.0       |
| De Acuerdo               | 4          | 40.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Un 30% de los empleados esta en total desacuerdo y otro 20% esta en desacuerdo que se dan malos entendidos entre ellos dentro de la institución, pero otro 40% y 10% respectivamente están de acuerdo y totalmente de acuerdo que existen malos entendidos entre los empleados.

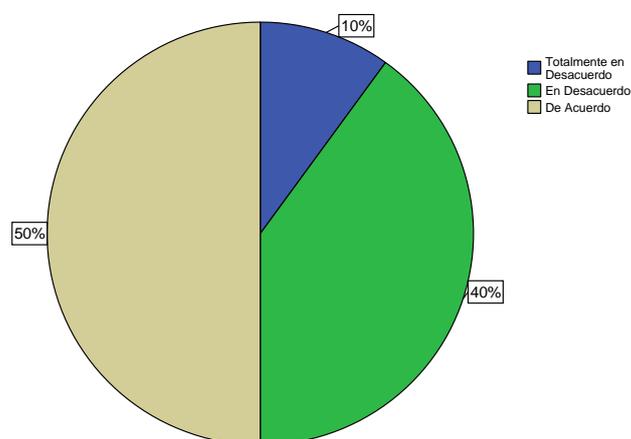
**Interpretación:**

El ambiente comunicativo en los empleados de la institución esta dividido ya que hay ecuanimidad de ideas tanto de una comunicación clara como de malos entendidos entre los mismos.

5. ¿Existe información escrita para explicar los procedimientos de su puesto?

Objetivo: conocer si la institución cuenta con manuales de procedimientos de sus respectivos puestos de trabajo y que los empleados tengan conocimiento de los mismos.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo               | 5          | 50.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Hay un 10% de los empleados que están totalmente en desacuerdo y otro 40% que esta en desacuerdo, ya que no saben si existe información escrita que explique los procedimientos de su puesto de trabajo, y otro 50% esta de acuerdo que si existe información escrita acerca de los procedimientos para desarrollar su puesto de trabajo.

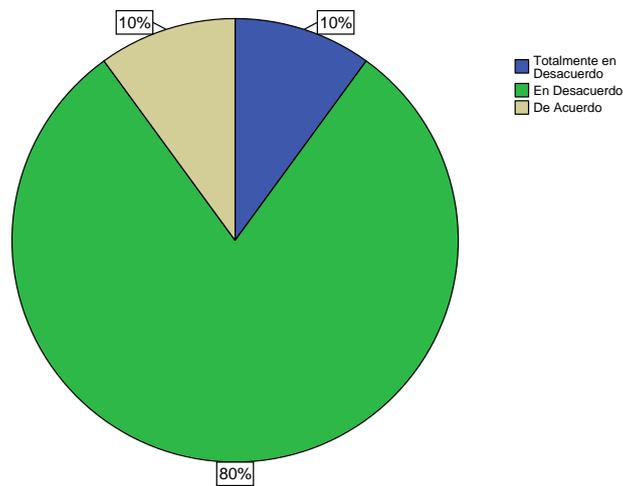
**Interpretación:**

Las opiniones están divididas ya que la mitad de los empleados si saben que existe información escrita que explique los procedimientos de su puesto de trabajo, así como también la otra mitad de los empleados si saben que existe esa información.

6. ¿Tiene la oportunidad de contribuir aportando ideas a los problemas de la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: Saber si los empleados tienen la oportunidad de aportar ideas cuando surgen problemas en la caja de crédito.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 8          | 80.0       |
| De Acuerdo               | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Opinaron un 10% y un 80% de los empleados que no tiene la oportunidad de aportar ideas a los problemas que surgen en la institución y solamente un 10% tiene esa oportunidad de dar su opinión al respecto en cuanto a los problemas que surgen dentro de la institución.

**Interpretación:**

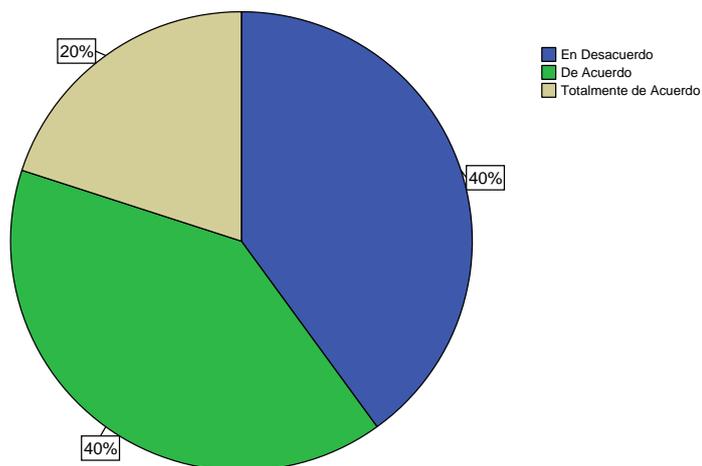
La mayoría de los empleados saben perfectamente que no tienen la oportunidad de dar sus ideas para lograr una solución consensuada a los problemas o conflictos que se dan en la institución.

## VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1. ¿Conoce los objetivos de la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: Examinar si lo empleados conocen los objetivos de la institución.

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo         | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo            | 4          | 40.0       |
| Totalmente de Acuerdo | 2          | 20.0       |
| Total                 | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados el 40% está en desacuerdo, mientras que otro 40% opino estar de acuerdo y el 20% final está totalmente de acuerdo que conoce los objetivos de la caja de crédito.

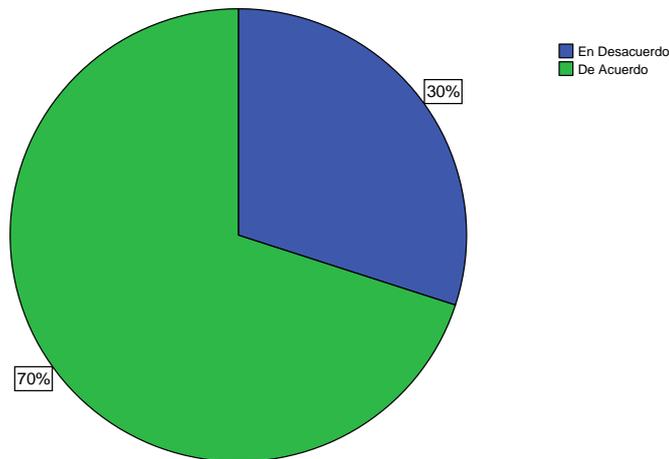
#### **Interpretación:**

Tomando como base los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de los empleados conocen los objetivos institucionales.

2. ¿Las actividades de los departamentos, equipos y de los miembros de la institución están claramente definidas?

Objetivo: Saber si están claramente definidas las actividades de todos aquellos miembros que integran la institución.

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIA |            |
|---------------|------------|------------|
|               | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo | 3          | 30.0       |
| De Acuerdo    | 7          | 70.0       |
| Total         | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

El 30% de los trabajadores de la institución no tiene definidas sus actividades, mientras que el 70% sabe con claridad cuales son sus actividades.

**Interpretación:**

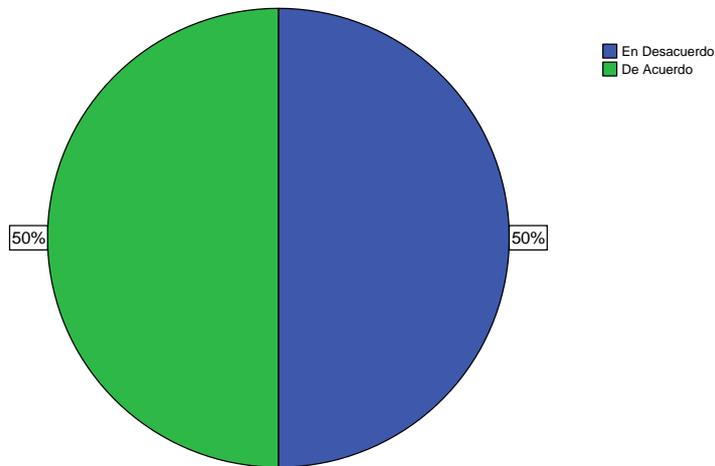
La mayor parte de los empleados tiene claro que debe hacer en su puesto de trabajo y como lo va a desarrollar dentro de las actividades habituales de la institución.

## VII. PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

1. ¿El compromiso personal de los miembros es lograr el máximo esfuerzo en beneficio de la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: Investigar si los empleados están comprometidos con la empresa para brindar un trabajo con eficiencia.

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIA |            |
|---------------|------------|------------|
|               | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo | 5          | 50.0       |
| De Acuerdo    | 5          | 50.0       |
| Total         | 10         | 100.0      |



### **Análisis:**

El 50% de los empleados tiene un compromiso personal con la institución, mientras otro 50% no tiene ni el menor compromiso que logre su mejor esfuerzo y que esto sirva para el beneficio de la institución.

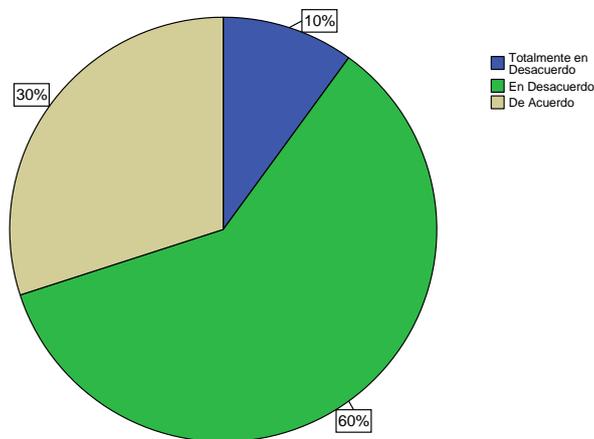
### **Interpretación:**

Los empleados de la caja de crédito tienen divididas sus opiniones, ya que solamente una parte tiene ese compromiso personal para dar lo mejor de sí y que la institución logre su eficiencia a través de ellos.

2. ¿La Caja de Crédito de Olocuilta le permite utilizar la iniciativa, la creatividad y la motivación en el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Identificar si los superiores le dan la autorización de desenvolverse por si mismo cuando desempeña su trabajo.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 6          | 60.0       |
| De Acuerdo               | 3          | 30.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

El 10% de los encuestados respondió que esta totalmente desacuerdo y otro 60% opinó que esta en desacuerdo, por otra parte un 30% de los empleados opinó que esta de acuerdo que le permiten utilizar su iniciativa, creatividad y motivación para el desarrollo de su trabajo.

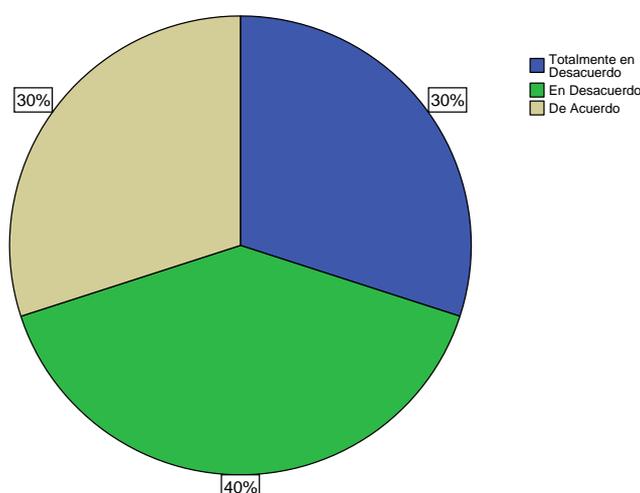
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados de la institución están en desacuerdo ya que no tiene permitido valerse de sus virtudes y aspectos personales para desarrollar su trabajo en el diario vivir de la Caja de Crédito de Olocuilta.

3. ¿Fomenta la Caja de Crédito de Olocuilta el camino para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo de sus empleados?

Objetivo: Investigar si la caja de crédito brinda el apoyo necesario para que su capital humano se pueda superar y lograr el crecimiento personal.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 3          | 30.0       |
| En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo               | 3          | 30.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de encuestados el 30% esta totalmente en desacuerdo y el 40% esta en desacuerdo que la institución no les brinda el apoyo para su crecimiento, desarrollo y superación de los empleados, por otra parte un 30% si esta de acuerdo que se le apoya en su desarrollo y superación.

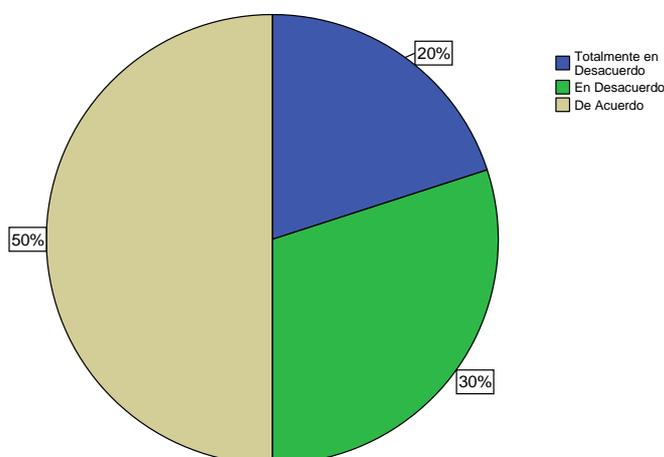
#### **Interpretación:**

La Caja de Crédito no brinda apoyo para que sus empleados se motiven a superarse y crecer dentro de sus perspectivas personales dentro y fuera de la institución, ya que solo una grupo de ellos se siente apoyado por sus superiores a que sigan desarrollando se personal y profesionalmente.

4. ¿Se promueve en la Caja de Crédito de Olocuilta el respeto a las personas y al entorno para lograr la armonía?

Objetivo: Verificar si la Caja de crédito impulsa el respeto mutuo en todas las áreas de la institución.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 20.0       |
| En Desacuerdo            | 3          | 30.0       |
| De Acuerdo               | 5          | 50.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de empleados un 20% esta totalmente en desacuerdo y otro 30% esta en desacuerdo que la caja de crédito promueve el respeto entre las personas y otro 50% esta de acuerdo que la institución promueve el respeto hacia los demás.

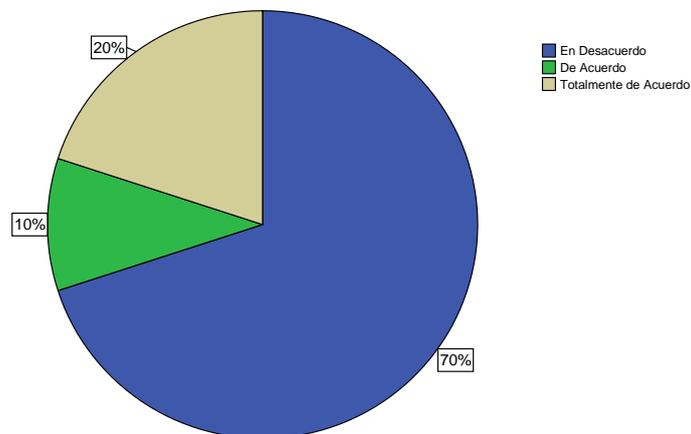
#### **Interpretación:**

En la institución no se puede aclarar si existe la promoción del respeto hacia las personas ya que hay ecuanimidad en las opiniones, es decir que una parte opina que si se promueve el respeto y otra parte igual que no por lo tanto la institución tiene problemas en no promover con claridad este valor personal.

5. ¿Existe un compromiso de su arte por mejorar cada día los servicios ofrecidos a los clientes de la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: saber si existe en el empleado compromiso con la institución de modo que se sienta parte importante de ella.

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo         | 7          | 70.0       |
| De Acuerdo            | 1          | 10.0       |
| Totalmente de Acuerdo | 2          | 20.0       |
| Total                 | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

El 70% de los empleados encuestados esta en desacuerdo que existe un compromiso de su parte con la institución y otro 10% esta de acuerdo as como otro 20% esta totalmente de acuerdo que existe compromiso de su parte para mejorar los servicios de la institución.

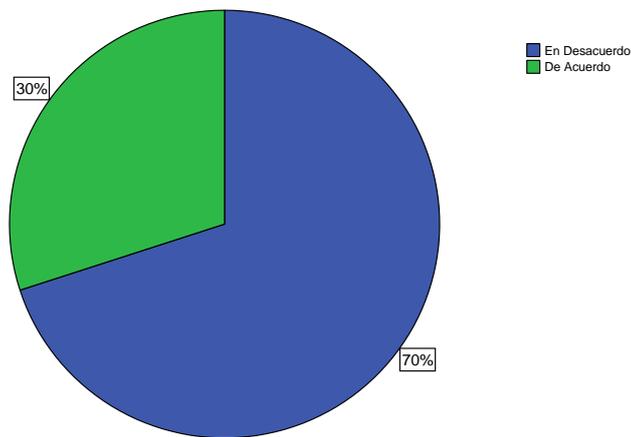
**Interpretación:**

En la mayoría de empleados encuestados menciona que no existe un compromiso de su parte de modo que cada día busquen la mejora en los servicios que se brindan a los clientes de la Caja de Crédito de Olocuilta.

6. ¿Es reconocido y retribuido en la Caja de Crédito de Olocuilta aquel trabajador que se destaque por su tenacidad y perseverancia por otorgar calidad en su trabajo?

Objetivo: saber si la institución reconoce el esfuerzo de sus empleados y si estos reciben retribución alguna.

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIA |            |
|---------------|------------|------------|
|               | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo | 7          | 70.0       |
| De Acuerdo    | 3          | 30.0       |
| Total         | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De total de encuestados el, 70% responde que no son retribuidos cuando dan lo mejor de su esfuerzo personal, y otro 30% opina que si reciben retribución alguna si entregan un trabajo de calidad.

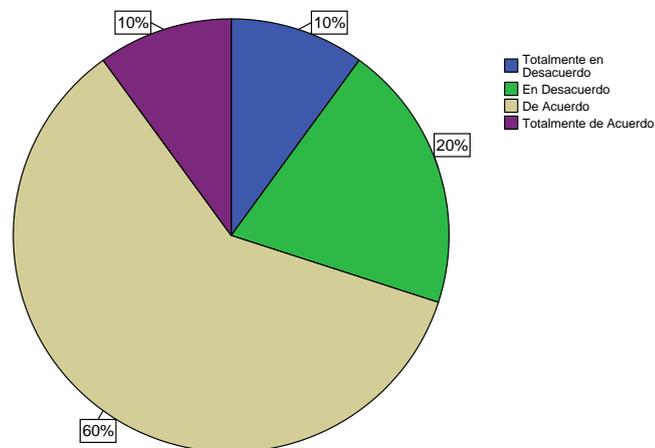
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados no recibe retribución alguna cuando se entrega de lleno al trabajo, dando su mejor esfuerzo, solamente una pequeña parte de ellos es tomada en cuenta cuando se da un trabajo de calidad.

7. ¿Dentro de la Caja de Crédito de Olocuilta la honestidad y la lealtad son valores que aseguran la integridad de la Institución?

Objetivo: Conocer que valores se ponen en práctica dentro de la institución por parte de los empleados de la misma.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 2          | 20.0       |
| De Acuerdo               | 6          | 60.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



### Análisis:

Del total de empleados el 30% está en desacuerdo que dentro de la institución la honestidad y la lealtad son valores que aseguran la integridad de la institución, mientras que un 70% está de acuerdo que son valores que aseguran la integridad de la institución.

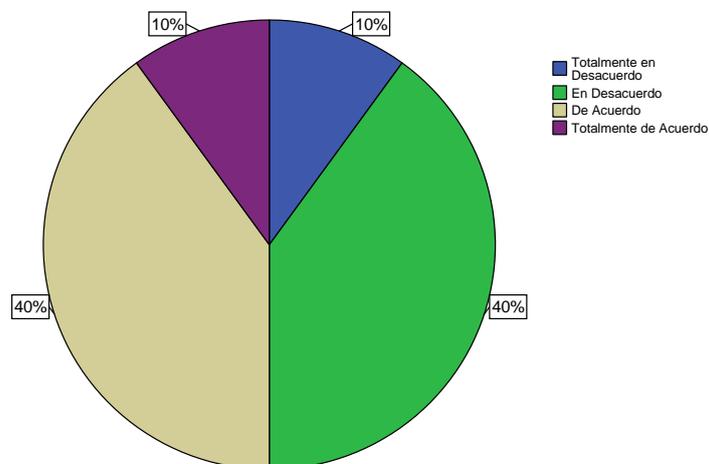
### Interpretación:

La mayoría de los empleados pone en práctica valores como la honestidad y la lealtad ya que estos ponen de manifiesto la integridad de la institución en la que ellos se desempeñan como empleados.

8. ¿Esta convencido de que la innovación constante le permitirá lograr el crecimiento deseado aprendiendo cada día algo nuevo?

Objetivo: conocer de que manera los empleados están conscientes que debe existir una actualización constante ya que día a día existen cambios dentro de la institución.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo               | 4          | 40.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del total de empleados encuestados el 50% esta en desacuerdo que la innovación constante le permitirá lograr un crecimiento aprendiendo algo mejor día con día, mientras que otro 50% esta de acuerdo que la innovación les permitirá aprender algo nuevo cada día.

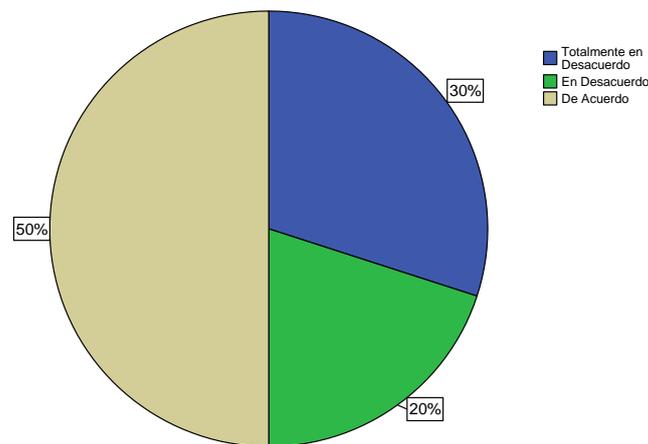
#### **Interpretación:**

Hay una igualdad de ideales ya que dentro de la institución esta dividida, una parte esta de acuerdo que debe haber una innovación porque día a día hay cambios y otra que se resiste a esa innovación y que prefiere seguir con los mismos ideales a hacer un cambio para mejorar.

9. ¿Existe rapidez en los diferentes servicios que se brindan en la Caja de Crédito de Olocuilta?

Objetivo: Saber si hay eficiencia y rapidez en los servicios que se brindan a los clientes de la Caja de Crédito

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 3          | 30.0       |
| En Desacuerdo            | 2          | 20.0       |
| De Acuerdo               | 5          | 50.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Del total de encuestados el 50% está en desacuerdo que exista rapidez en los servicios que brinda la institución, mientras que otro 50% efectivamente está de acuerdo que se da servicio rápido a los clientes de la institución.

**Interpretación:**

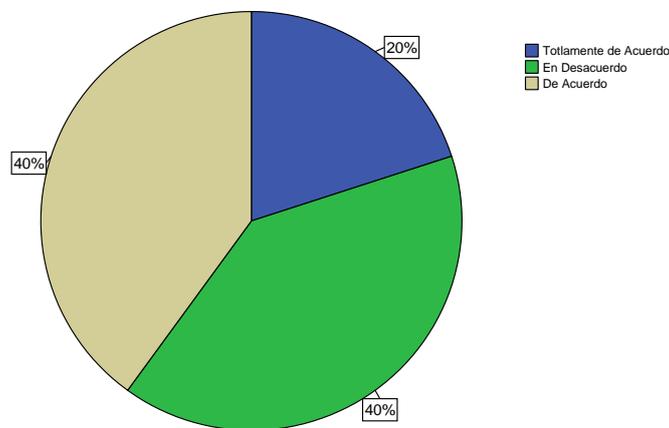
Dentro de la institución las opiniones están divididas ya que hay una parte que opina que las transacciones y los servicios que brinda la institución a sus clientes es ágil y eficiente, mientras que otra parte opina que son lentos y que no existe eficiencia en la prestación de estos servicios por parte de la institución.

## VIII. AMBIENTE FÍSICO DEL TRABAJO

### 1. ¿El ambiente físico estimula su productividad?

Objetivo: Conocer si a los empleados de la Caja de Crédito les estimula el ambiente físico en el que desarrollan sus actividades diarias dentro de la institución.

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente de Acuerdo | 2          | 20.0       |
| En Desacuerdo         | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo            | 4          | 40.0       |
| Total                 | 10         | 100.0      |



#### **Análisis:**

Del Total de empleados encuestados, el 60% es en desacuerdo con que el ambiente físico estimula su productividad, y el otro 40% opino que esta de acuerdo que el ambiente físico estimula su productividad en la institución.

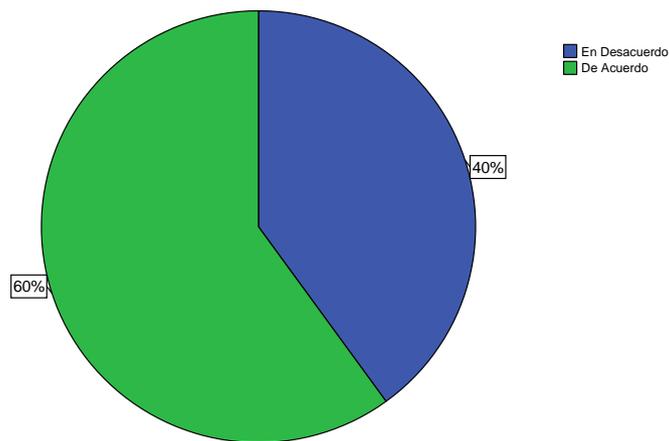
#### **Interpretación:**

La mayor parte de los empleados opina que el ambiente físico de la institución no estimula a ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades, salvo una parte de ellos que si les estimula.

2. ¿La ventilación en su trabajo es buena?

Objetivo: Conocer en que condiciones se encuentran las instalaciones de la Caja de Crédito en cuanto a condiciones de ventilación se refiere.

| ALTERNATIVA   | FRECUENCIA |            |
|---------------|------------|------------|
|               | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo    | 6          | 60.0       |
| Total         | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos decir que un 40% está en desacuerdo con la ventilación que hay en las instalaciones, mientras que el 60% está de acuerdo con la ventilación que existe en las instalaciones de la institución.

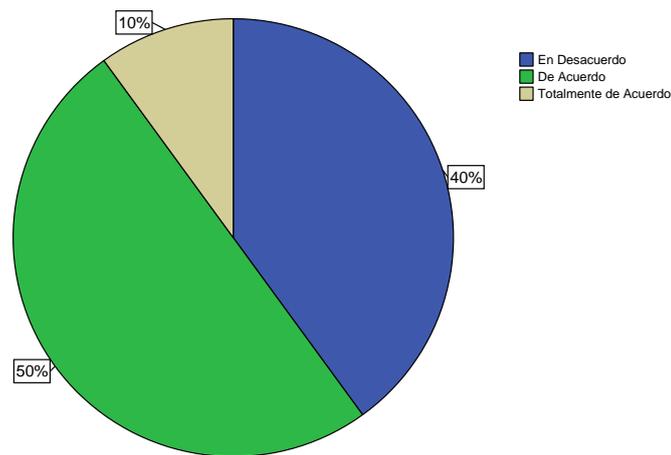
**Interpretación:**

La ventilación que existe en la Caja de Crédito para la mayoría es la adecuada, pero para una parte no existe ventilación de acuerdo a las instalaciones.

3. ¿La iluminación en su área de trabajo es buena?

Objetivo: Identificar si la iluminación que existe en las diferentes áreas de la institución es la adecuada para los empleados de la misma.

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo         | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo            | 5          | 50.0       |
| Totalmente de Acuerdo | 1          | 10.0       |
| Total                 | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

En base a la información obtenida se concluye que el 40% de los empleados está en desacuerdo con las condiciones de iluminación de la caja de crédito, otro 60% opina estar de acuerdo con la iluminación existente en la institución.

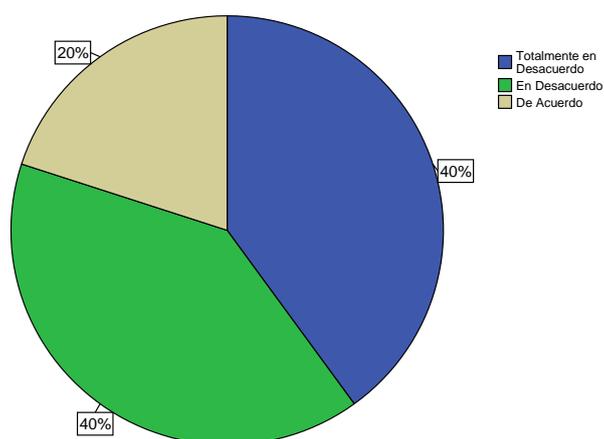
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados está de acuerdo con la iluminación que hay en cada una de las áreas de trabajo de la caja de crédito, sin embargo una parte de los empleados se ve afectada por la iluminación y no están de acuerdo con la existente en este momento.

4. ¿La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada?

Objetivo: Verificar si las áreas de trabajo que comparten los empleados son las adecuadas para que desarrollen sus actividades diarias dentro de la institución.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 4          | 40.0       |
| En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
| De Acuerdo               | 2          | 20.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

En base a la información obtenida podemos decir que el 80% de los empleados está totalmente en desacuerdo con la distribución de las áreas de trabajo, mientras que solo un 20% de ellos está conforme con dicha distribución.

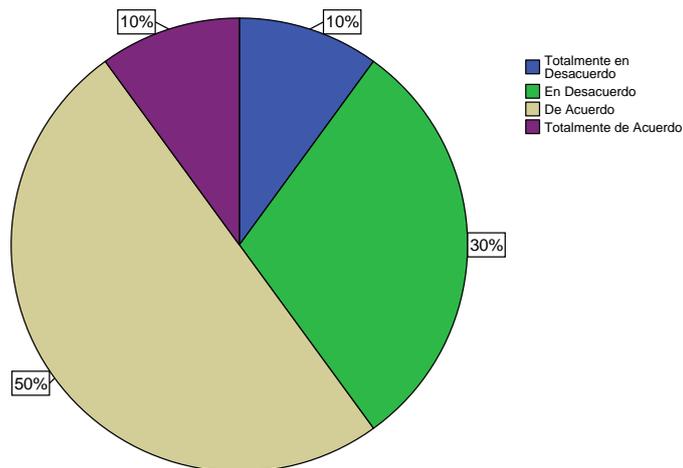
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados opinan que no hay una distribución adecuada de las áreas de trabajo en las que desarrollan sus actividades.

5. ¿El mobiliario y equipo de trabajo que utiliza esta en condiciones de uso?

Objetivo: Conocer las condiciones en la que se encuentra el mobiliario y equipo que la institución posee.

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA |            |
|--------------------------|------------|------------|
|                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
| En Desacuerdo            | 3          | 30.0       |
| De Acuerdo               | 5          | 50.0       |
| Totalmente de Acuerdo    | 1          | 10.0       |
| Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Con la información que se obtuvo se concluye que el 40% de los empleados está en desacuerdo con las condiciones en las que se encuentra el mobiliario y equipo y el 60% opinó que está de acuerdo con las condiciones en que se encuentra el mobiliario y equipo de la institución.

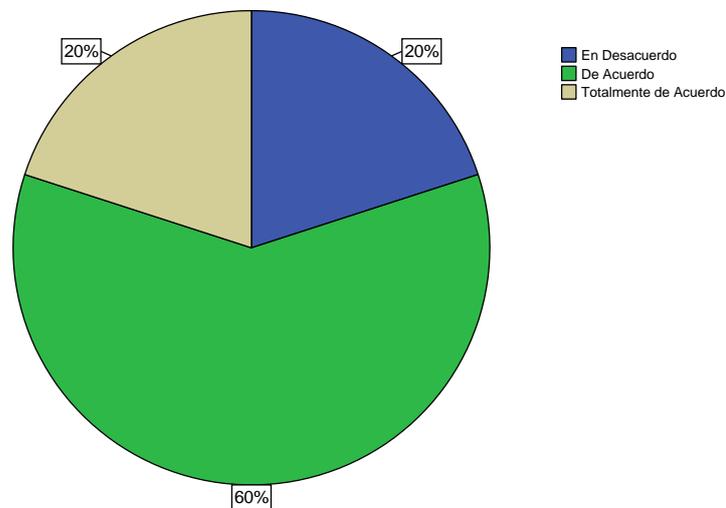
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados opina que las condiciones de uso del mobiliario y equipo son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa solo una pequeña parte de ellos no está conforme con las condiciones de este.

6. ¿Los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de estos es la adecuada?

Objetivo: investigar como los empleados califican la higiene de los baños de la institución así como también si existe la cantidad adecuada de los mismos dentro de la empresa

| ALTERNATIVA           | FRECUENCIA |            |
|-----------------------|------------|------------|
|                       | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| En Desacuerdo         | 2          | 20.0       |
| De Acuerdo            | 6          | 60.0       |
| Totalmente de Acuerdo | 2          | 20.0       |
| Total                 | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

En base a la información obtenida el 20% esta en desacuerdo con la higiene de los baños así como también con la cantidad existente de estos, y el otro 80% esta de acuerdo con el mismo aspecto.

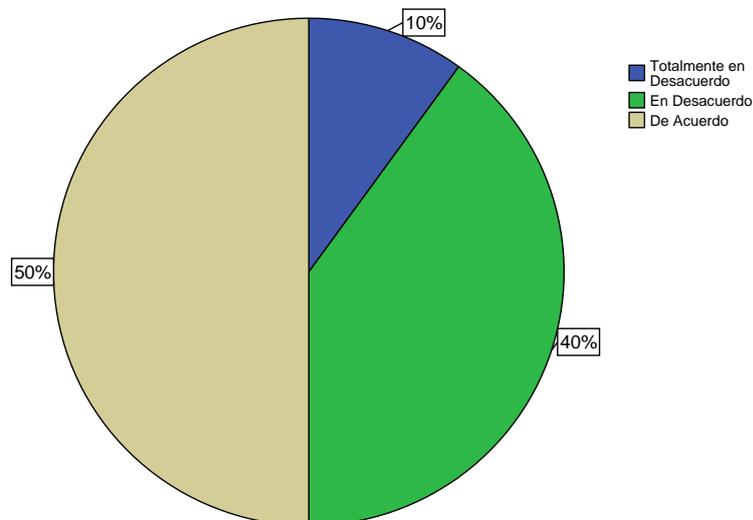
**Interpretación:**

La mayoría de los empleados esta de acuerdo con la higiene que tienen los baños así como también la cantidad que existen en la institución es la adecuada para suplir las necesidades de los empleados.

7. ¿Los empleados saben que deben hacer para evacuar las instalaciones de la Caja de Crédito de Olocuilta en caso de emergencia?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen lo que deben hacer para evacuar las instalaciones en alguna emergencia

| ALTERNATIVA |                          | FRECUENCIA |            |
|-------------|--------------------------|------------|------------|
|             |                          | ABSOLUTA   | PORCENTAJE |
| Válidos     | Totalmente en Desacuerdo | 1          | 10.0       |
|             | En Desacuerdo            | 4          | 40.0       |
|             | De Acuerdo               | 5          | 50.0       |
|             | Total                    | 10         | 100.0      |



**Análisis:**

Con base a la información obtenida podemos concluir que el 50% de los empleados esta en desacuerdo y que no conoce que deben hacer en caso de emergencia, el otro 50% si conoce que debe hacer en caso de emergencia.

**Interpretación:**

Solamente la mitad de los empleados saben que hacer en caso de una emergencia o desastre natural, otra parte de los empleados no conoce que puede hacerse en casos especiales q8ue ocurran en la Caja de Crédito.