

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



"PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EN LAS SUCURSALES DEL BANCO SALVADOREÑO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR."

Trabajo de Graduación Presentado Por:

Canales Cañada, Alba Emperatriz
Cruz Luna, Carlos Alberto
Rodríguez Ramírez, María del Rosario

Para optar al grado de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

16 DE FEBRERO

SEPTIEMBRE DEL 2003

San Salvador

El Salvador

Centro América



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria (o) : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario (a) de la
Facultad de Ciencias
Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez C.

Asesor : Lic. José Roberto Martínez

Tribunal Examinador : Licda. Mélida Hernández de Barrera
Lic. José Lauro Vásquez Benítez
Lic. José Roberto Martínez Chávez

Septiembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

María del Rosario Rodríguez Ramírez

Agradezco a Dios y a la Virgen María por haberme permitido culminar mi carrera, igualmente agradezco a mi madre por estar apoyándome y ayudándome siempre en esta largo camino recorrido, finalmente a mis compañeros de grupo y a todos las personas que me impulsaron a seguir siempre y no desanimar, humildes gracias... a todos.

Carlos Alberto Cruz Luna

Gracias a Jehová Dios, por brindarme un logro más en mi vida, a mis padres por su interminable apoyo y esfuerzo, a mis compañeras de grupo por su paciencia y dedicación durante la realización de este trabajo y a todas las personas que al principio y a lo largo de mi carrera me ofrecieron su ayuda y colaboración para seguir adelante.

Alba Emperatriz Canales Cañada

Agradezco al Señor Jesucristo por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera, a mi madre y a mi padre por apoyarme en todo, a mis compañeros de grupo por el gran esfuerzo que hicimos juntos y a todos aquellos que nos colaboraron en la realización de nuestro trabajo de graduación.

I N D I C E

RESUMEN E INTRODUCCIÓN	9,10
------------------------	------

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL BANCO SALVADOREÑO S.A. Y MARCO TEORICO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	
---	--

A. Generalidades de la banca en El Salvador	
1. Inicio de la banca en El Salvador	12
2. Primeros bancos fundados en El Salvador	13
3. Importancia del Sistema Financiero en El Salvador	14
4. Marco Legal	14

B. Generalidades del Banco Salvadoreño S.A.

1. Reseña histórica del Banco Salvadoreño	16
2. Visión del Banco	18
3. Misión del Banco	18
4. Objetivo General	19
5. Políticas Generales	19
6. Estructura Organizativa	20
7. Servicios que presta el Banco	20

C. Marco Teórico sobre Clima Organizacional	
1. Proceso Administrativo	21
a) Planeación	22
b) Organización	23
c) Dirección	24
• Motivación y su relación con el C.O.	25
• Desempeño Laboral	26
• Clima Organizacional	28
d) Control	29
2. Comportamiento Organizacional	30
a) Conceptos y Definiciones	30
b) Comportamiento Individual	31
c) Comportamiento Grupal	33
3. Desarrollo Organizacional	34
a) Conceptos y Definiciones	34
b) Características del D.O.	35
c) Resistencia al Cambio	36
4. Cultura Organizacional	40
a) Conceptos y Definiciones	40

b)	Por qué es importante la Cultura en una Organización?	42
c)	Características de la Cultura Organizacional	43
d)	Funciones de la Cultura Organizacional	44
5.	Clima Organizacional	45
a)	Concepto y Definición	45
b)	Factores que están relacionados con el Clima Organizacional	47
c)	VARIABLES del Clima Organizacional	47
d)	Teorías sobre el Clima Organizacional	49
	• Teoría de Litwin y Stinger	49
	• Teoría de Rensis Likert	50
e)	Evaluación del Clima Organizacional	54
f)	Dimensiones para la Evaluación del Clima Organizacional	56
	• Comunicación	57
	• Liderazgo	58
	• Relaciones Interpersonales	58
	• Desarrollo Personal y Profesional	58
	• Prestaciones y Beneficios	58
	• Identificación con La Organización	59
	• Estabilidad Laboral	59

• Orientación a la Calidad	59
• Valores	59
• Estrategia Organizacional	59
• Trabajo en Equipo	60

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS SUCURSALES DEL BANCO SALVADOREÑO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. Objetivos	61
• Objetivo General	61
• Objetivos Específicos	61
B. Metodología de la Investigación	62
1. Ambito y Alcance de la Investigación	62
2. Determinación del Universo	63
3. Determinación de la Muestra	63
4. Recopilación de la Información	66
5. Técnicas de Recopilación de Datos	67
6. Diagnóstico de la Situación Actual del Clima Organizacional del Banco Salvadoreño	68

7. Tipo de Clima	90
8. Principales Hallazgos	91
9. Conclusiones	93
10.Recomendaciones	95

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS SUCURSALES DEL BANCO SALVADOREÑO

A. Introducción	97
B. Objetivos	98
• Objetivo General	98
• Objetivos Específicos	98
C. Importancia	99
D. Descripción del Modelo de Evaluación	100
E. Políticas	105
F. Operacionalización del Modelo de Evaluación	106
• Caso Practico	108
G. Factores del Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral	112
Bibliografía	118
Anexos	123

RESUMEN

La propuesta de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal en las Sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador, es el objetivo principal del presente trabajo de graduación, considerando que el Clima Organizacional tiene una relación directa con el desempeño y satisfacción de los empleados en las empresas.

Para realizar la investigación se delimito el área metropolitana de San salvador, y las sucursales que a información de autoridades del Banco, tienen mayor volumen de operaciones.

Para obtener la información se utilizaron dos tipos de cuestionarios, uno para los jefes y otro para los empleados de caja y plataforma, con el objetivo de establecer las diferentes percepciones del ambiente de trabajo.

Como resultados de la investigación se determinó que existen diferentes dimensiones en las cuales se deben trabajar dentro del Banco Salvadoreño, entre ellas tenemos, La Comunicación, El Liderazgo, El Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, entre otras, que son de importancia ya que inciden en el desempeño laboral de los empleados.

En base a los resultados del diagnostico se elaboraron las recomendaciones para cada dimensión evaluada, y se elaboro la propuesta de modelo de evaluación de Clima Organizacional, para que sea utilizada por el Banco Salvadoreño, con el objetivo de corregir las deficiencias, que se encuentren en cada evaluación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación, titulado Propuesta de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los empleados en las Sucursales del Banco Salvadoreño, fue seleccionado como tema de estudio, debido a la importancia e incidencia que tiene en las organizaciones, la cual se refleja, en la conducta de los empleados y en consecuencia en el desempeño laboral de cada uno de ellos. Por tal motivo, el Clima Organizacional de una organización constituye la base para el desarrollo del recurso humano, el cual contribuye al fortalecimiento de los intereses individuales así como los organizacionales.

Por lo anterior, es importante brindar al Banco Salvadoreño un modelo de evaluación del Clima Organizacional que le permita establecer con precisión las deficiencias y fortalezas que puedan existir en un período determinado en las sucursales del banco.

El primer capítulo, contiene las generalidades del Banco Salvadoreño S.A. la cual incluye una breve descripción del desarrollo de los bancos en El Salvador y del Banco Salvadoreño en la actualidad; además se incluye el Marco Teórico que está compuesto por los elementos relacionados al Clima Organizacional tales como la Cultura, el Comportamiento, el Desarrollo y el Desempeño Laboral los cuales son básicos para el desarrollo de

éste trabajo; en el cual se describen la importancia y los beneficios que cada uno de ellos proporciona a las organizaciones.

El segundo capítulo, comprende el diagnóstico del Clima Organizacional, el cual se realizó a través del trabajo de campo mediante una encuesta dirigida a los empleados y otra para el personal de jefatura, con el objetivo de conocer la situación actual en las sucursales del banco y de ésta manera determinar las áreas que necesitan mayor atención según los resultados, con los cuales se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que son la base para la realización de la Propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional.

El tercer capítulo, comprende la Propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional, el cual contiene el plan de acción para la ejecución del modelo de evaluación, en donde se describe cada una de las dimensiones a evaluar del clima, el personal encargado de llevar a cabo la evaluación, el tiempo en el que se debe realizar y además se presenta el formulario a utilizar y el plan de mejora continua para dar atención a aquellas áreas que, según los resultados de la evaluación, necesiten atención inmediata; asimismo, se presenta un cuadro descriptivo de como los factores del clima inciden en el desempeño laboral.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL BANCO SALVADOREÑO S.A. Y MARCO

TEORICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A. GENERALIDADES DE LA BANCA EN EL SALVADOR

1. INICIO LA BANCA EN EL SALVADOR.

El inicio de los Bancos nacionales en El Salvador, data desde el año de 1880, hasta 1934 en que ocurre la conversión del Banco Agrícola Comercial al Banco Central de Reserva de El Salvador, asumiendo éste, las funciones de único instituto emisor de papel moneda, mantener la estabilidad monetaria y valor externo del colón.

Después de varios intentos de fundar instituciones bancarias y aprovechando las facilidades otorgadas por el Gobierno de aquel tiempo, el 21 de agosto de 1880 se instaló en San Salvador, el Banco Internacional de El Salvador.

El 5 de enero de 1885 se estableció en el país el llamado Banco Particular de El Salvador, cuyas operaciones consistirían en girar, hacer adelantos, llevar cuenta corriente y las demás operaciones usuales bancarias.

Ese mismo año, fueron establecidos el Banco Agrícola Comercial y el Banco Industrial de El Salvador, este último con

domicilio en Santa Ana y de muy efímera vida. Más adelante, tuvieron vida legal el Banco Occidental (1880) y el Banco de Nicaragua(1893). Pronto ocurrieron cambios en la organización bancaria de la época: el Banco particular de El Salvador, se convirtió en Banco Salvadoreño(1891) y el Banco de Nicaragua se transformó en London Bank of Central América(1896).

2. PRIMEROS BANCOS FUNDADOS EN EL SALVADOR.

BANCO SALVADOREÑO.

El Banco Particular de El Salvador, fundado en 1885, continuó sus negocios bajo una nueva denominación: Banco Salvadoreño.

BANCO OCCIDENTAL.

Este banco fue fundado el 14 de noviembre de 1889, con la aprobación de los 27 artículos de sus Estatutos, mediante acuerdo emitido en el Palacios Nacional, y con domicilio en la ciudad de Santa Ana.

BANCO AGRÍCOLA COMERCIAL.

El 17 de mayo de 1895, según Decreto de la Asamblea Nacional Legislativa, se estableció en esta capital un Banco que se

denominaría Banco Agrícola Comercial, el cual ofreció un aspecto legal diferente a los otros Bancos.

3. IMPORTANCIA DEL SISTEMA FINANCIERO EN EL SALVADOR.

Dentro del entorno económico del país, las instituciones bancarias, tienen un alto grado de importancia, ya que son fuentes generadoras de empleo, así como también los créditos impulsan el desarrollo de los diferentes sectores de la economía, como es el transporte, agricultura, construcciones, educación, etc.

Los productos y servicios que ofrecen los bancos son similares, la diferencia de que unos sean de éxito y otros no, radica en la forma en que prestan sus servicios, se adaptan a las necesidades del cliente y a su entorno cambiante.

4. MARCO LEGAL

Según la Ley de Bancos, serán bancos aquellas instituciones que actúan de manera habitual en el mercado financiero, haciendo llamamiento público para obtener fondos a través de depósitos, la emisión y colocación de títulos valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligada directamente a cubrir el

principal, intereses y otros accesorios, para su colocación en el público en operaciones activas.

Por la naturaleza de las operaciones que realiza el Banco Central, no se le aplicara al mismo las disposiciones de la presente Ley.

Forma Social

De acuerdo al artículo cinco de la Ley de Bancos, los bancos constituidos en El Salvador deberán organizarse y operar en forma de sociedades anónimas de capital fijo, dividido en acciones nominativas con no menos de diez socios.

Funcionamiento y atención al público

Según el artículo 25 de esta Ley, los bancos son instituciones de funcionamiento obligatorio, Ningún banco podrá suspender o poner término a sus operaciones sin previa autorización de la Superintendencia.

La Superintendencia publicará, por lo menos una vez al año en dos diarios de circulación nacional el horario mínimo de atención al público y los días en los cuales los bancos pueden cerrar sus agencias.

Encaje**Encaje Mínimo**

De acuerdo al artículo 44, los bancos deberán mantener en concepto de encaje, una reserva proporcional a los depósitos y obligaciones que tuvieran a su cargo de conformidad con las disposiciones que al efecto emita el Banco Central.

El banco central determinó de manera general el monto de los encajes mínimos a que estarán sujetos los bancos, pudiendo establecer requisitos diferenciados por tipos de depósitos y obligaciones. Cuando el Banco Central decida efectuar modificaciones en los encajes, deben hacerlo de manera gradual notificando a los bancos con prudente anticipación.

B. GENERALIDADES DEL BANCO SALVADOREÑO.**1. RESEÑA HISTORICA DEL BANCO SALVADOREÑO.**

En el año de 1880 se fundó el Banco Internacional con facultad de emitir billetes, realizar operaciones de descuento, giros, llevar cuentas corrientes y demás operaciones usuales bancarias.

El 5 de Enero de 1885 marca el nacimiento de un fuerte pionero del sistema bancario de nuestro país, que desde la cuna dio indicios claros de la naturaleza noble que lo ha caracterizado a lo largo de su historia, que con la llegada del año 2000 conmemora 115 años.

El Banco Particular de El Salvador, cambió su nombre seis años después cuando, según acuerdo del 12 de Diciembre de 1891 a Banco Salvadoreño, apelativo que ha conservado hasta la fecha y que se ha constituido en un símbolo de progreso, solidez y confianza.

En el año de 1895, contando con apenas 10 años de fundado, el Banco Salvadoreño inicia su crecimiento al inaugurar sus primeras tres sucursales que fueron ubicadas en Santa Ana, San Miguel y Sonsonate.

Al inicio de la década de los 50 el centro de la ciudad de San Salvador vio el surgimiento de uno de los elementos arquitectónicos más representativos de nuestro país, al instalarse el Banco Salvadoreño en el edificio ubicado frente a la Plaza Morazán, luego que sirvió de sede a la institución por casi 50 años.

Estos son solo algunos pasos dados por este pionero de la banca nacional, que inicia un nuevo milenio con una experiencia adquirida con su presencia en los últimos tres siglos y dando un paso firme hacia el futuro, al fusionarse con BANCASA,

convirtiéndose así en un banco mas fuerte y competitivo que traerá muchos beneficios a El Salvador.

2. VISIÓN DEL BANCO

"Concebimos como un supermercado financiero moderno en constante proceso de innovación, capaz de adaptarse a los cambios de las corrientes económicas mundiales, para satisfacer eficiente y eficazmente los requerimientos de nuestros clientes, logrando los objetivos de rentabilidad de los accionistas así como la realización personal de nuestros empleados de tal forma que se consolide la posición del Banco dentro del mercado, para garantizar su permanente existencia"¹

3. MISIÓN DEL BANCO

"Prestar servicios financieros oportunos y de calidad, que satisfagan las necesidades de los sectores económicos de país, por medio de una atención personalizada, tecnología avanzada, procesos eficientes y recurso humano profesional,

¹ Revista Banco Salvadoreño S.A.

para contribuir al éxito empresarial y personal, al crecimiento económico nacional y la conservación del medio ambiente”².

4. OBJETIVO GENERAL

Por ser el Banco Salvadoreño una institución dedicada a los servicios financieros, objetivo general de la organización es: “Tener a nuestros clientes satisfechos a través de la calidad de los servicios y la eficiencia en la prestación de los mismos”³.

5. POLÍTICAS GENERALES

Las políticas generales del banco se refieren a la delegación de autoridad y responsabilidad a efecto de lograr la calidad en el servicio a nuestros clientes y administrar eficientemente los recursos asignados.

Además incluyen en su política general el desarrollo y crecimiento organizacional y personal, en el cual se promueve el desarrollo y crecimiento de los empleados a fin de fortalecer la

² Idem

³ Idem Pag. 14

organización en el sentido de contar con elementos capacitados y compenetrados con la misión y visión del Banco.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa se muestra en el organigrama de la institución el cual se somete a modificación según la necesidad que estimen los directivos. (Ver Anexo, pág. 146)

7. SERVICIOS QUE PRESTA EL BANCO

Dentro de los servicios que ofrece el Banco Salvadoreño, se encuentran los siguientes productos:

En Sucursales:

Cuenta de Ahorros, Cuenta Corrientes, Depósitos a Plazo, Depósitos a Plazo Cifrado, Cajas de Seguridad.

Créditos:

Créditos Empresariales, Créditos para personas, Prestahorro.

Internacional:

Cartas de Crédito de Importación, Cobranza de Importación, Cartas de Crédito de Exportación, Cobranzas de Exportación, Compra y Venta de Moneda Extranjera, Transferencias Internacionales, Bancosal Inc, Transferencias Internacionales, Western Union.

Servicios Especiales:

Tarjeta de Crédito Local, Tarjeta Clásica Internacional, Tarjeta Dorada, Tarjeta Platinum, Cheque Dinero, Tarjeta Dinero, Cheque Regional.

Operaciones:

Operaciones de Reporto, Servicio de Aplicación de Cuotas a Prestamos, Garantías Bancarias, Pago de Planilla, Servicio a Domicilio de Banco Salvadoreño, Custodia de Valores, Fideicomisos y Administración de Carteras.

C. MARCO TEORICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

A lo largo del tiempo ha ido evolucionando el pensamiento administrativo, tanto que al inicio del Siglo XX las funciones gerenciales eran cinco, hasta llegar actualmente a cuatro funciones primordiales para el funcionamiento óptimo de las organizaciones, que están conformadas por un conjunto de personas que buscan un propósito específico, es por eso que los gerentes dirigen las actividades de otros, desempeñando las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Administrar significa el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficacia y eficiencia con y mediante otras personas.

a) Conceptos y Definiciones

"El proceso administrativo es un medio que integra diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial."⁴

Es la forma ordenada de hacer las cosas , las diferentes formas de trabajo dentro de una organización.

Diferentes autores plantean varias etapas del proceso administrativo, siendo las más importantes:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

B) Planeación

Requiere de definición de metas de una organización , el establecimiento de una estrategia organizacional general para alcanzar dichas metas y la elaboración de una estructura de planes para integrar y coordinar las actividades. Se ocupa

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración. Proceso Administrativo. 2001. Mc Graw.

tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (como debe hacerse).

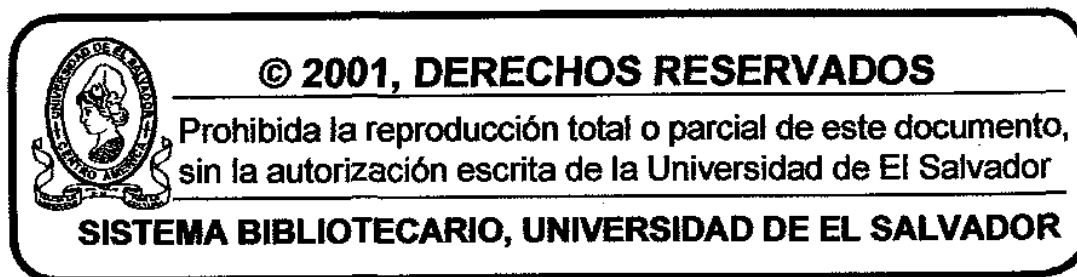
Aquí se definen los objetivos, que están por escrito y a disposición de los miembros de la organización. Existen programas de acción específicos para el logro de estos objetivos; es decir la gerencia define el camino que quiere seguir para ir de su posición actual, a la que desea estar.

En la planificación se definen los objetivos, los planes estratégicos que buscan posicionar a la organización en términos de su entorno y los planes organizacionales que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos.

Podemos decir que los objetivos son la base de la planificación y los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar.

c) Organización

Proceso de crear la estructura de una organización, la cual describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización y contiene tres componentes:



- Complejidad: Cantidad de diferencias dentro de una organización, entre mayor sea la división del trabajo en una empresa, mas niveles verticales habrán en jerarquía.
- Formalización: Grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.
- Centralización: Concentración de autoridad de toma de decisiones en alta gerencia.

Dentro de la etapa de la organización se da la división del trabajo, planificación de recursos humanos, se describen niveles jerárquicos, manuales de organización, manuales de descripción de puestos, en los cuales se describen lo que se hace, como se hace y porque se hace en un puesto, la administración del cambio planificado en las personas, estructura o tecnología (Desarrollo Organizacional) esto se da ya que existe un entorno cambiante.

d) Dirección

Es la etapa más importante en el Proceso Administrativo, ya que es la variable que mide o evalúa el Clima Organizacional porque contiene mayor número de dimensiones que se pueden evaluar para garantizar el desempeño del personal tal como los plantea Rensis Likert en sus variables finales.

Dirección se refiere a motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver conflictos.

Dentro de la dirección intervienen la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación y el liderazgo que se refiere a las diferentes formas de dirigir e influenciar a los empleados y el comportamiento organizacional que se refiere a las acciones de las personas dentro de la organización, el cual se desarrolla más adelante.

- **La motivación y su relación con el Clima Organizacional.**

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Cuando las personas tienen una gran motivación se eleva el clima motivacional, y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando hay poca motivación el clima organizacional disminuye y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, etc. Es decir, que el grado de motivación en las personas influye en la productividad de la organización.

El clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

El clima organizacional, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, indica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, aquellos aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; es favorable cuando proporciona la satisfacción de necesidades y desfavorable cuando no se logran satisfacer esas necesidades. En consecuencia el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.

- **Desempeño Laboral**

Concepto y Definición

Toda organización que se desarrolla productivamente en una área determinada posee las herramientas necesarias que le permitan seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos

denominar Desempeño Laboral, ya que las personas se desenvuelven de tal forma dentro de la organización que le dan vida.

Podemos definir el desempeño Laboral como la interacción de los recursos materiales y humanos de una organización para que ésta se desarrolle eficientemente y alcance sus objetivos.

Factores determinantes del desempeño

La Motivación y la habilidad del personal

Existen varias teorías que hablan acerca de la motivación en las cuales tratan diversos aspectos determinantes del desempeño. Independientemente del número de factores de la motivación se llega a

la conclusión que el grado de motivación que poseen las personas, ya sea alto o bajo, es determinante tanto para el desempeño como para la percepción que se tenga del Clima Organizacional.

Conjuntamente con la motivación, se encuentra la habilidad de los empleados, ya que es la capacidad que poseen para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo. La habilidad depende del grado que se posea de conocimiento y de las destrezas necesarias para realizar las tareas y que generalmente se adquieren de la experiencia.

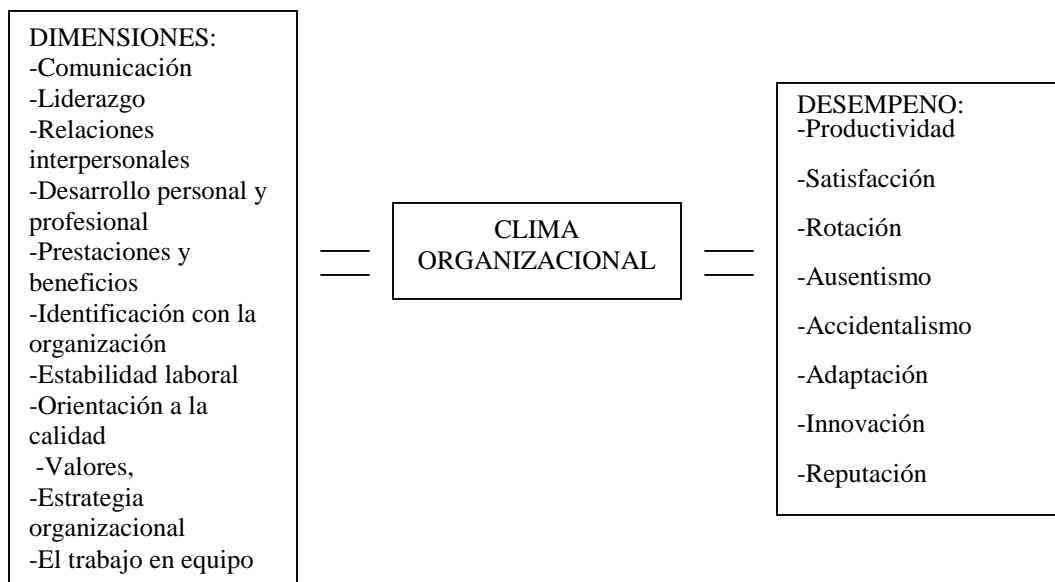
• **El clima Organizacional**

El Clima Organizacional es el ambiente en el que el personal realiza sus actividades dentro de la empresa, por lo que existen ciertas variables que ejercen influencia sobre ellos tales como la naturaleza de las tareas a realizar, el sistema de recompensas, la filosofía gerencial, las políticas sobre contratación, capacitación y otros aspectos de personal.

En el siguiente esquema (Cuadro 2) muestra de forma sintética, la influencia del Clima Organizacional sobre el desempeño laboral, ya que se observa claramente como las dimensiones determinadas crean un Clima Organizacional y este a su vez ejercen influencia en los factores del desempeño laboral.

CUADRO 1

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL



d) Control

Es la última etapa del Proceso Administrativo y se define como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

La planificación puede llevarse a cabo, la estructura de una organización puede crearse para facilitar el logro de objetivos con eficiencia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados; no obstante, no existe la seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por tanto, el control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración, es la única forma como los gerentes saben si las metas se están cumpliendo o no; por cuanto el valor específico de las funciones del control radica en su relación con la planificación y dirección de las actividades.

El proceso del control consiste en tres pasos separados y distintos:

1. Medir el desempeño real.
2. Comparar el desempeño actual contra una norma estándar.
3. Tomar acción gerencial para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como es lógico, toda organización esta conformada por personas que tienen diferentes formas de actuar o comportarse ante ciertas situaciones, lo cual esta regido por rasgos específicos de la personalidad, por la cultura misma de la empresa o por otras variables que afectan indirectamente el comportamiento y repercute en el clima organizacional de la empresa, el cual es moldeado por las mismas personas que laboran en ella.

a) Conceptos y Definiciones

El comportamiento organizacional "es una disciplina que estudia la influencia que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta de las organizaciones a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas"⁵

"Es el estudio comportamiento individual y grupal dentro de los sistemas organizacionales mediante el análisis de sus contingencias y comprensión de sus procesos"⁶

⁵ Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional. Tercera edición. Editorial Prentice Hall.

⁶ Williams Clifton. Conducta Organizacional. Grupo editorial Iberoamericana. 1984.

Como podemos observar estas definiciones proporcionan la base del estudio del comportamiento organizacional que son: individuo y grupo. Estas variables las estudiaremos a continuación y veremos como influyen en el desempeño laboral.

b) Comportamiento Individual

- Reacción a los Estímulos

"Como responde un empleado a estímulos tales como: normas de trabajo colectivo, diseño de empleos o tecnología en el ámbito organizacional depende de lo que consideremos como características individuales las cuales a menudo son diferentes."⁷

Esto significa que siempre la conducta y el desempeño están relacionadas con el conocimiento, destrezas, necesidades, metas, actitudes o experiencias pasadas de cada individuo.

- Percepción

Otro factor importante del comportamiento individual es la percepción. "La explicación de todas las cosas depende del tipo de percepción que tenga una persona ya que la explicara de acuerdo a la forma en que quiera ver esa realidad."⁸

⁷ Gibson, James L. Organizaciones: Conducta, estructura y proceso. McGraw Hill. 1a.Edicion.1990

⁸ Robbins, Stephen P. Idem pág. 19.

No todas las personas vemos las cosas de igual manera, es muy probable que existan diferencias al explicar un hecho ocurrido; es decir, lo que para una persona puede ser bueno, para otra puede ser lo contrario, lo que depende de su propia percepción.

- Actitudes

También las actitudes son determinantes de la conducta, puesto que están vinculadas con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación.

“Una actitud es un estado mental de preparación organizado mediante la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a otra persona, los objetos y las situaciones con que se relaciona.”⁹

- Personalidad

Un factor indispensable es también la personalidad la cual es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia, por factores sociales culturales y ambientales. La personalidad es una variable importante, ya que

⁹ Gibson, James L. Idem pág 19.

dependiendo del tipo de personalidad que posea un individuo así puede ser asignado a labores determinadas o a puestos de trabajo específicos.

- **Aprendizaje**

Al igual que los factores anteriores, el aprendizaje influye en el comportamiento del individuo. Con el aprendizaje lo que se busca es cambiar la actitud de las personas. Este cambio de actitud hacia las labores diarias hace que los individuos hagan mejor su trabajo y así aumentar los niveles de productividad.

c) Comportamiento Grupal

La conducta organizacional es algo mas que un compuesto lógico de la conducta de los individuos. No es la suma o el producto de todas las conductas sino un fenómeno muchísimo más complejo del que una parte importantísima es el grupo.

El comportamiento grupal podemos definirlo como el resultado de interacción de las personas en el que ponen de manifiesto sus características individuales para lograr los objetivos de grupo propuestos.

La unión del comportamiento individual con el grupal hace que los grupos desarrollen con eficacia sus labores y es esto lo que determina el Comportamiento Organizacional. Cabe mencionar

que el Comportamiento Organizacional también está determinado por los procesos preestablecidos por la organización, ya que estos influyen directamente en el comportamiento de los individuos.

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a) Conceptos y Definiciones

Toda organización enfrenta la necesidad de realizar cambios en un momento dado, con el propósito de alcanzar sus metas, el cual implica el entrenamiento de la sensibilidad de las personas que laboran en ella para lograr de forma eficiente todos los cambios planeados.

Desarrollo Organizacional (D.O.) "es un proceso planeado de reeducación y entrenamiento destinado a facilitar la adaptación organizacional a las cambiantes demandas ambientales"¹⁰

De acuerdo a esta definición el Desarrollo Organizacional tiene tres sub-objetivos los cuales son: cambiar actitudes o valores, modificar la conducta, e inducir el cambio en estructuras y políticas. Estos sub-objetivos pueden tomar menor o mayor relevancia dependiendo de la situación de la organización, es decir, si una empresa tiene bien establecidas

¹⁰ Gibson, James L. Idem pág. 19

sus políticas y estructura, probablemente lo que necesita es orientar al personal hacia una conducta relacionada con la estructura actual de la organización.

"Es el conocimiento de la conducta toda la organización para el desarrollo y esfuerzo planeado de estrategias, estructuras y procesos con el objeto de mejorar su efectividad."¹¹

b) Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional posee una serie de características las cuales se mencionan a continuación:

- a) Es planeado: Antes de poner en práctica el DO. y realizar los cambios necesarios se debe planear para obtener éxito, la planeación comprende el establecimiento de metas, planeación de la acción, implementación, control y acción correctiva si es necesario.
- b) Esta orientado a los problemas: todo cambio esta orientado a solucionar problemas de allí que el D.O. contribuye a tal fin con el uso del comportamiento conductual.
- c) Refleja un Enfoque de Sistemas: El D.O. trata de ligar los recursos humanos con la tecnología, estructura y procesos administrativos.

¹¹ Wayne, Mondy. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. 6ª. Edición. 1997.

- d) Es parte integral del proceso de administración: Se convierte en un proceso para administrar los cambios organizacionales.
- e) No es una estrategia para remedios: No es una serie de actividades adaptadas para implementar un cambio si no que es un proceso que permanece en el tiempo para convertirse en un modo de vida en la organización.
- f) Se enfoca a las mejoras: Es un enfoque orientado a mejorar los procesos de cualquier organización no necesariamente de aquellas que están enfermas.
- g) Esta orientado a la acción: es decir que el D.O. esta enfocado a los logros y resultados, lo importante aquí es que se hagan las cosas.

c) Resistencia al Cambio

Como ya se ha mencionado el Desarrollo Organizacional esta orientado a realizar un cambio específico, pero existe cierta limitación con la cual deben batallar los administradores y es el hecho de que los empleados se resistan al cambio. La resistencia al cambio puede darse por dos razones según, Stephen P. Robbins: por la pérdida de lo conocido o por la preocupación de una pérdida personal.

El primero se refiere al temor que embarga a las personas cuando el cambio requiere de nuevos procesos o nueva tecnología ya que cabe la posibilidad de parecer incapaces ante tal situación, por lo que las personas prefieren seguir trabajando con los procesos antiguos que ya conocen.

El segundo se refiere al aporte personal de cada empleado a la organización durante cierto tiempo lo cual establece el Status Quo (Situación Actual) y que con un cambio drástico puede perderlo.

Robbins propone seis tácticas para afrontar la resistencia al cambio:

- Educación y Comunicación: muchas veces la resistencia al cambio se debe a que no se conocen las razones ni los beneficios del cambio por ello se debe dar a conocer y educar bien acerca del cambio. La dificultad de esta táctica es que si no se dan las condiciones no puede lograrse el cambio.
- Participación: es más fácil adaptarse al cambio cuando hay participación por parte de los implicados, pero necesita mucho del factor tiempo.

- **Facilitación y apoyo:** los agentes de cambio pueden ofrecer mucho el factor apoyo para reducir la resistencia, pero al igual que la anterior requiere mucho tiempo y su aplicación no garantiza el éxito.
- **Negociación:** muchas veces el agente de cambio debe negociar la resistencia al cambio por algo de valor. A veces esta táctica se hace necesaria cuando proviene de una fuente poderosa y muchas veces puede producir chantajes de los empleados a los agentes de cambio sin ignorar los altos costos en que se incurren.
- **Manipulación y Captación:** Existe manipulación cuando la organización obliga al cambio y exista coaptación cuando hay manipulación y participación, es decir, cuando el agente de cambio intenta comprar a los que se resisten al cambio ofreciendo un papel clave en decisión del cambio. Esta táctica es la más fácil y menos costosa pero el agente de cambio pierde credibilidad al ser descubierto.
- **Coerción:** consiste en hacer uso de aplicar amenazas o imponer fuerza a los que se resisten al cambio, y los resultados son idénticos a los de la manipulación y captación.

Para lograr cambio es necesario tanto la participación de los empleados como el apoyo de los gerentes, para esto se hace necesario una serie de valores definidos para ambas partes los cuales contribuirán a solucionar los problemas.

Por ejemplo, en los empleados debe fortalecerse el valor de compromiso hacia la empresa el cual se obtendrá solo si se siente identificado con ella. Y para lograr esa actitud de los empleados se requiere de la influencia positiva de los líderes para explotar esa actitud.

Pero ¿cómo el Desarrollo Organizacional está relacionado con el Clima Organizacional? ¿Quién determina a quién?

Lo que se ha tratado de presentar es que el D.O. está enfocado a hacer cambios necesarios en la organización, para poder cambiar la conducta de las personas con el propósito de que desarrollen sus actividades lo más eficientemente posible.

Un componente esencial del Clima Organizacional es el Desarrollo Organizacional, ya que éste determina en gran medida la evolución del clima en la organización. Un cambio planeado de actitud en las personas contribuirá a que su percepción acerca de cualquier situación sea menos hostil.

4. Cultura Organizacional

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones, debe ser reflejo de una vida agradable, lo cual puede lograrse a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y por ende, determinará el Clima Organizacional en el que se logrará la misión de la organización.

La Cultura Organizacional es la personalidad organizacional, la manera de pensar y de hacer las cosas, por sus miembros. La cultura organizacional se crea y transmite de diferentes maneras, entre ellas los supuestos, valores, socialización y normas compartidas.

a) Conceptos y Definiciones

Cultura Organizacional es un "sistema de significados compartidos dentro de una organización que determina, en mayor grado como actúan los empleados".¹²

"Cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además,

¹² Stephen P. Robbins. Idem pág. 21

crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo".¹³

El éxito en las organizaciones se base en los objetivos estratégicos que ella se traza y una Cultura Organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

La Cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la Conducta Organizacional o Clima Organizacional; esto no es más que la manera en que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, ellos son:

- a)Valores Organizacionales. Conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucedía y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios;
- b)Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores;
- c)Estilo general: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su

¹³ Sitio web www.rjaguado.com

autoridad. El estilo gerencial esta determinado por la cultura y los valores de la organización.

b) ¿Por qué es importante la cultura en una organización?

A continuación se mencionan algunas de las razones por las que la cultura es importante en una organización.

- Porque orienta a las personas. Es decir que se encarga de comunicar las políticas, las normas o reglas, entre otros, establecidas en la organización.
- Les da identidad. Significa que las personas pueden sentirse identificadas con la organización
- Integra o fracciona a los miembros. De acuerdo a como sea manejado el tipo de cultura de la organización puede hacer que los miembros se unan o se alejen.
- Refuerza o minimiza algunos valores. Es decir, que en muchas ocasiones el tipo de cultura puede producir que los miembros cumplan a cabalidad los valores establecidos o simplemente les dé igual cumplirlos o no.
- Facilita o dificulta el cambio. Muchas veces el tipo de cultura hace que los individuos asimilen fácilmente el cambio en la organización.

c) Características de la Cultura Organizacional

Existen siete características principales que, en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y Asunción de riesgos. El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.
- Atención al detalle. El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- Orientado a los resultados. El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, mas que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- Orientación al grupo. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- Energía. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

- Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo que en lugar de insistir al crecimiento.

d) Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

- Tiene un papel de definición de límites. Es decir hace la diferencia entre una organización y las demás.
- Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Mejora la estabilidad del sistema social.

La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer

y decir los empleados. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modele las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es esta última función la que nos interesa especialmente.

La cultura define las reglas del juego, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos conocimientos y reglas, implícitos que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. Cuando los recién llegados aprenden reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos.

5. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional involucra diferentes factores ó dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos mismos los que definen que tipo de clima existe. En esta investigación se pretende definir cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral. Se dice que Clima Organizacional también es el reflejo de la cultura que se vive en la organización, y éste, está ligado al grado de motivación de los empleados.

a) Conceptos y Definiciones

"Clima Organizacional se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales".¹⁴

¹⁴ Gibson, James L. Idem pág. 19

Es decir, lo que los directivos de la organización inculcan en los empleados en cuanto al logro de metas y objetivos, encierra el ambiente en el cual laboran.

"Grupo de características que describen a las organizaciones y que las distinguen de otras; son de permanencia relativa en el tiempo y a la vez están influyendo en la conducta de la persona en la organización."¹⁵

Para comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

¹⁵ Gibson, James L. Idem pág. 19

b) Factores que están relacionados con el Clima Organizacional

Existen tres factores básicos que están íntimamente relacionados con el Clima Organizacional los cuales se mencionan a continuación:

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

c) Variables del Clima Organizacional

Existen muchas variables que influyen en el clima de una organización, sin embargo a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Los cambios significativos en la organización, ya sean positivos y negativos.

- Alteración de las condiciones económicas de la organización, que repercuten evidentemente en las prestaciones y beneficios que obtienen los empleados.
- Cambio de líderes. En cualquier organización un cambio de líderes trae consigo un clima de incertidumbre para los empleados ya que están a la expectativa de las nuevas reglas de trabajo.
- Reestructuración, reducción, capacitación. En la actualidad muchas empresas para reducir sus gastos adoptan la estrategia de reducir el número de empleados, lo cual trae como consecuencia la reestructuración de sus procesos y la adaptación de las personas a esos procesos.
- Emergencias, urgencias, días de pago, problemas con algún empleado. Esto produce en cierta medida conflictos laborales que influyen en el clima de cada organización.
- Esquemas culturales (machismo, paternidad, irresponsabilidad, carencia de valores, etc.) Un ejemplo de esto es la tensión que existe en organizaciones en las que aún se cuestiona la capacidad de las mujeres en ciertas labores.

- La competencia y el entorno. Estas son variables externas que influyen en el clima, ya que a través de ellas se conoce la posición actual de la organización dentro del mercado y el nivel exigido de competitividad, el cual al mismo tiempo exige mayor eficiencia en los procesos y en el desempeño laboral.

d) Teorías sobre Clima Organizacional

Hay diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones que explicarían el clima organizacional en una determinada organización. A continuación se detallan algunos estudios:

- **Teoría de Litwin y Stinger**

Es importante mencionar que existen diversos autores que postulan diferentes factores o dimensiones para evaluar el clima organizacional, para efectos de este estudio mencionaremos la teoría de Litwin y Stringer, a diferencia de Rensis Likert, ellos destacan seis dimensiones para medir el clima de una organización:

- a) Estructura Organizacional: compuesta por la percepción que tienen los miembros sobre los reglamentos, normas y deberes que la organización ha establecido.
- b) Remuneraciones: mide 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 responsabilidad 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: mide el grado de percepción que tienen los miembros, de sentirse apoyados por su grupo de trabajo dentro de la organización.
- f) Conflicto: grado de tolerancia al conflicto que pueden tener los miembros de la organización.

- **Teoría de Rensis Likert**

Los estudios de Likert han determinado que el comportamiento asumido por 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.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

Variables Causales	Variables Intermedias	Variables Finales
Estructura Organizativa	Motivación	Productividad
Estructura Administrativa	Rendimiento	Ganancias
Decisiones	Comunicación	Pérdidas
Competencia	Toma de Decisiones	
Actitudes		

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el 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 las 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 de clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

La configuración de estas variables plantea cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, como son:

Sistema I: Autoritario, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor e inseguridad, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización difundiendo una línea altamente burocrática y los procesos se encuentran centralizados.

Sistema II: Paternalista, se caracteriza porque existe confianza de tipo condescendiente entre la dirección y sus subordinados, ya que los jefes conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcados dentro del límite de relativa flexibilidad, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la

impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema III: Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, en donde existe mayor grado de descentralización y delegación de decisiones, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima y existe interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base de objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participativo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección y la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Como ya se hizo mención anteriormente, Likert, tiene como variable final la productividad la cual depende directamente del desempeño laboral, y éste varía de acuerdo al tipo de clima que existe en la organización.

e) Evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional no es mas que la revisión sistemática de la conducta de los miembros de la organización en función de los factores o condiciones que los promueven; con el objetivo de identificar y diagnosticar las áreas débiles para su fortalecimiento y las áreas fuertes para su potencialización.

Para esta evaluación es necesario determinar las dimensiones del clima organizacional, que se utilizaran para determinar el Clima existente en la organización, las dimensiones pueden variar de acuerdo a los problemas o debilidades que presente cada organización.

Se deben contar con las herramientas o instrumentos necesarios de evaluación indicados, como por ejemplo la encuesta utilizada en el Capítulo II, y que forma parte del Modelo de Evaluación propuesto en el Capítulo III, que comprende en cada dimensión una serie de preguntas relacionadas con esa área.

Antes de recopilar la información, es necesario determinar los niveles objeto de evaluación, con el propósito de hacer una investigación objetiva. Al tener procesada toda la información (tabulada), se debe hacer un diagnóstico (Capítulo II) sobre la situación actual del Clima Organizacional de la empresa.

Luego, es necesario adaptar las actividades que se deben realizar para fortalecer las deficiencias encontradas en el diagnóstico, el cual tendrá repercusiones directas en el desempeño laboral de los empleados.

Likert diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, considerando las siguientes dimensiones:

- a) Estilo de autoridad: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Esquemas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades de la organización.
- c) Comunicaciones: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d) Proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos de la organización.
- e) Proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

- g) Procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada, entre los objetivos percibidos y los deseados por los miembros de la organización.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión con relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

f) Dimensiones para la evaluación del Clima Organizacional

Como ya se mencionó anteriormente para la evaluación de Clima Organizacional, se deben tomar en cuenta una serie de dimensiones o factores, que permitan medir el nivel de

percepción que tienen los miembros de la organización de cada una de ellas.

Para efectos de esta evaluación y la determinación de cada una de las dimensiones, se utilizó como base fundamental las teorías presentadas por Rensis Likert y Litwin y Stringer, si bien es cierto, Likert parte de la configuración de variables, que mediante una serie de dimensiones puede medirse el clima en una organización, al igual Litwin y Stringer aportaron seis dimensiones para la evaluación del clima organizacional, dichas dimensiones de ambos autores tienen como objetivo principal, el medir la percepción que tienen los miembros de la organización sobre cada una de ellas. A continuación se detallan las dimensiones que se utilizaran para la evaluación del clima organizacional de la empresa en estudio con base a las teorías planteadas por estos autores:

- **Comunicación**

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar nuestras percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

- **Liderazgo**

Esta dimensión comprende aspectos relativos en como se dirige la organización, como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.

- **Relaciones Interpersonales**

Esta dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los departamentos de una institución.

- **Desarrollo Personal y Profesional**

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados, del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

- **Prestaciones y Beneficios**

Esta dimensión trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las prestaciones y beneficios que concede la organización a sus empleados.

- **Identificación con la Organización**

Esta dimensión considera la identificación que tiene el personal con relación a la organización.

- **Estabilidad Laboral**

Esta dimensión considera la percepción y el sentimiento que se tiene con relación a la estabilidad en el trabajo.

- **Orientación a la Calidad**

Esta dimensión considera el grado de calidad en los procesos de servicio al cliente, así como el valor calidad llevado a la practica por todo el personal.

- **Valores**

Esta dimensión evalúa el sistema de principios y valores que son practicados al interior de la organización y que condiciona el tipo de relaciones que habrán de prevalecer en cualquier transacción humana.

- **Estrategia Organizacional**

Esta dimensión considera diferentes aspectos de la estrategia organizacional y del grado de participación del personal en su formulación y vivencia.

- **Trabajo en Equipo**

Esta dimensión considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman a la Organización y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de dicha organización.

El conjunto de estas dimensiones determina lo que denominamos Clima Organizacional, sin embargo, para la evaluación de este clima, se debe evaluar por separado cada una de las dimensiones mencionadas, a través de un instrumento que proporciona el nivel en el que se encuentra ese factor; tal instrumento se presenta en el Capítulo III como parte de la propuesta del Modelo de Evaluación del Clima Organizacional.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS SUCURSALES DEL BANCO SALVADOREÑO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

1. OBJETIVOS

→ OBJETIVO GENERAL

- Brindar un modelo de evaluación de clima organizacional que a través de su estructura, determine la percepción que tienen los empleados hacia el ambiente actual de la organización y como incide en el desempeño laboral.

→ OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las actitudes, conducta y valores que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la organización.
- Obtener información sobre las destrezas, habilidades y limitaciones que posee el personal para el desempeño de sus funciones.

- Conocer los principales problemas que afectan a los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Evaluar el grado de motivación que los empleados tienen dentro de la organización.

B. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. AMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

- **Ámbito**

Para la evaluación del Clima Organizacional, se tomó como objeto de estudio las Sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador, que es una empresa privada y pertenece al sector de servicios financieros.

- **Alcance**

La unidad de análisis son los empleados de las sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador distribuidos en dos grupos:

- a) Subgerente Comercial y Operativo
- b) Área de Plataforma y Caja

- **Limitaciones**

El periodo de tiempo que se ha planeado para la entrega y devolución de los cuestionarios se tuvo que expandir, ya que las personas evaluadas o encuestadas se tardaron en el llenado de éste, por no tener el tiempo necesario para hacerlo.

2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo esta compuesto por todos los empleados de las diferentes sucursales del Banco Salvadoreño del Área Metropolitana de San Salvador, la cual asciende a 34 sucursales con un promedio de 12 empleados cada una, haciendo un total de 208 empleados.

3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística que incluye universos finitos, tomando como base las 34 sucursales que están comprendidas dentro del Área Metropolitana de San Salvador.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

N	=	Tamaño de la Población
Z	=	Estadístico de la Distribución normal
p	=	Proporción de éxito
q	=	Proporción de fracaso
1- α	=	Nivel de Confianza
e	=	Error muestral
n	=	Tamaño de la muestra

DATOS:

Z	=	1.96
p	=	0.90
q	=	0.10
n	=	34
e	=	0.1
1- α	=	95%

DESARROLLO

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9) (0.1)(34)}{(34-1)(0.1)^2 + (1.96)^2 (0.9)(0.1)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.09)(34)}{(33)(0.01) + (3.84)(0.09)}$$

$$n = \frac{11.76}{0.33 + 0.34}$$

$$n = \frac{11.76}{0.68}$$

$$n = \underline{\underline{17.29}}$$

De acuerdo al desarrollo de la formula anterior, el tamaño de la muestra es de 17 sucursales, las cuales están comprendidas dentro del Área Metropolitana de San Salvador. Esto significa que evaluaremos al personal de éstas sucursales en estudio, tanto al personal de caja como al de plataforma; al igual que a sus jefes (Subgerente comercial y Subgerente operativo). Para esta evaluación se formularon dos tipos de encuestas un formulario para cajeros y asesoras de servicio y otro para los jefes.

Para seleccionar las 17 sucursales, se tomó en cuenta la importancia de cada una de ellas según la rentabilidad para el Banco Salvadoreño de acuerdo a datos proporcionados por autoridades de la institución financiera.

Las 17 sucursales en estudio son las siguientes:

- Sucursal Alameda
- Sucursal Bernal
- Sucursal Boulevard
- Sucursal Calvareña
- Sucursal Centro
- Sucursal Centro de Créditos

- Sucursal Centro Financiero
- Sucursal Ciudad Delgado
- Sucursal Don Rúa
- Sucursal Galerías
- Sucursal Gigante
- Sucursal Los Próceres
- Sucursal Mejicanos
- Sucursal Metrocentro
- Sucursal Paseo
- Sucursal Plaza Libertad
- Sucursal Rubén Darío

4. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACION

- **Fuentes de Información Primaria**

Es la información que obtiene el investigador para alcanzar los objetivos planeados. Las técnicas principales de estos datos son la encuesta y la entrevista, que fueron dirigidos al personal del área de plataforma y caja, y a sus respectivos jefes que son subgerente comercial y operativo.

Como se mencionó anteriormente, se formularon dos tipos de encuestas uno para los cajeros y asesoras de servicio conteniendo doce dimensiones, por cada dimensión o factor se elaboraron cinco preguntas cerradas y una abierta; la encuesta dirigida a los jefes contiene dieciocho preguntas abiertas, ésta sólo se tomó como una comparación o referencia con las respuestas del personal a su cargo.

- **Fuentes de Información Secundaria**

Es la información que se obtiene de libros, tesis, revistas y otros documentos que sustentan la información bibliográfica necesaria de manera que pueda servir de base para la investigación.

5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

- **Encuesta**

Consiste en la recopilación de información proporcionada por la unidad de análisis. El formulario de encuesta se diseñó con base a los objetivos proyectados, con preguntas cerradas y abiertas para obtener la información necesaria en el estudio.

- **Entrevista**

Se entrevistó a todos los subgerentes que forman parte de las sucursales objeto de estudio, así como también a un grupo seleccionado de plataforma y caja.

6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL BANCO SALVADOREÑO

De acuerdo al diagnóstico realizado se hace una descripción precisa de los datos recopilados, los cuales fueron proporcionados por los empleados de las diferentes sucursales del Área Metropolitana de San Salvador.

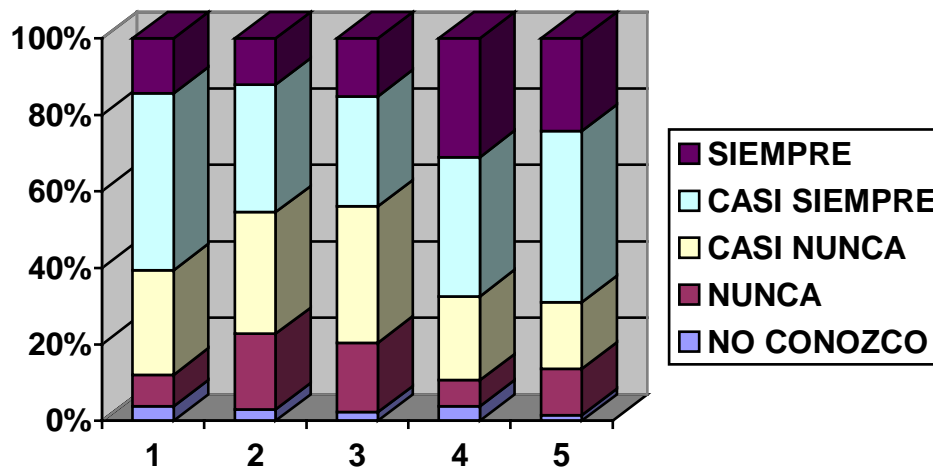
Los instrumentos aplicados para medir el clima permiten hacer un análisis e interpretación sobre el clima actual tomando como base la evaluación de las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Comunicación

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar nuestras percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

1. En el Banco Salvadoreño se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la empresa en general.
2. Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores.
3. Se puede decir lo que se piensa en el banco.
4. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones del Banco.
5. Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN



El 61% de los empleados manifiesta que en el Banco Salvadoreño se le alienta a hacer sugerencias para mejorar el trabajo, sin embargo, el 35% piensa lo contrario.

El 69% de los empleados afirmó que el banco les comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en cuanto a la operatividad del trabajo, pero un 29% señaló que no se les comunica con anticipación dichos cambios.

Hay necesidad de mejorar la comunicación, ya que no existe confianza ni seguridad para comunicar, cuando se tiene alguna inquietud sobre algún aspecto relacionado con el desarrollo del trabajo, además la información sobre los cambios en el desarrollo de las labores operativas no son oportunas.

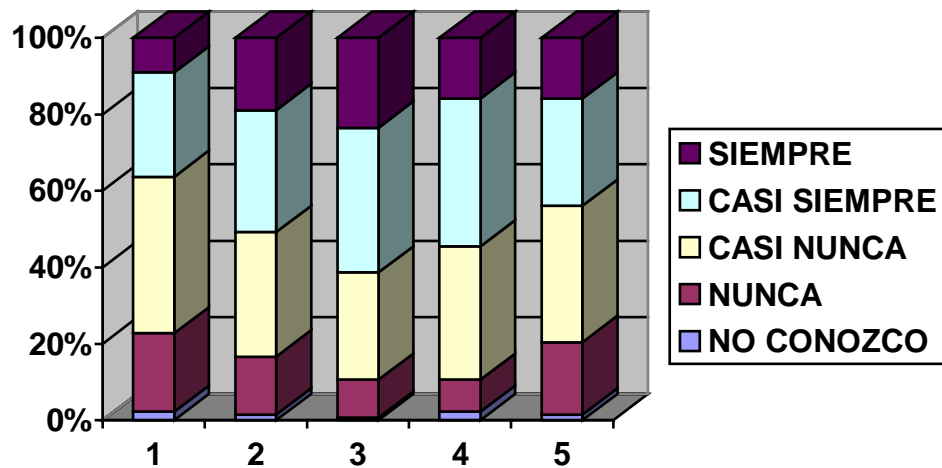
Dimensión 2: Liderazgo

Esta dimensión comprende aspectos relativos en como se dirige la organización como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.

1. En la empresa se valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas.
2. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados.
3. La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefatura de la empresa

4. En la empresa los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas.
5. En el Banco los jefes participan en el trabajo hombro a hombro con sus empleados

DIMENSIÓN: LIDERAZGO



Los empleados perciben que en el banco no se les valora como seres humanos, ya que el 62% siente que se le atribuye más importancia a las tareas laborales que a ellos como personas, mientras que 36% afirmó que si se les valora como personas atribuyendo menos importancia a las tareas. La mayoría de los empleados encuestados indica que los jefes promueven su participación en la solución de problemas, y un 43% afirma lo contrario.

Existe la necesidad de valorar más al personal, ya que algunas veces se atribuye mayor importancia a las tareas que a los empleados. En cuanto al trabajo en equipo, las jefaturas deben unirse a sus empleados para desarrollar las tareas y promover el trabajo en equipo.

Un hecho importante de mencionar es que los empleados no se sienten en libertad de expresar sus insatisfacciones o quejas que se generan durante el desempeño de sus funciones, por lo que es necesario que los líderes generen un clima de confianza y seguridad que permita al empleado expresar sus problemas y posibles soluciones a estos.

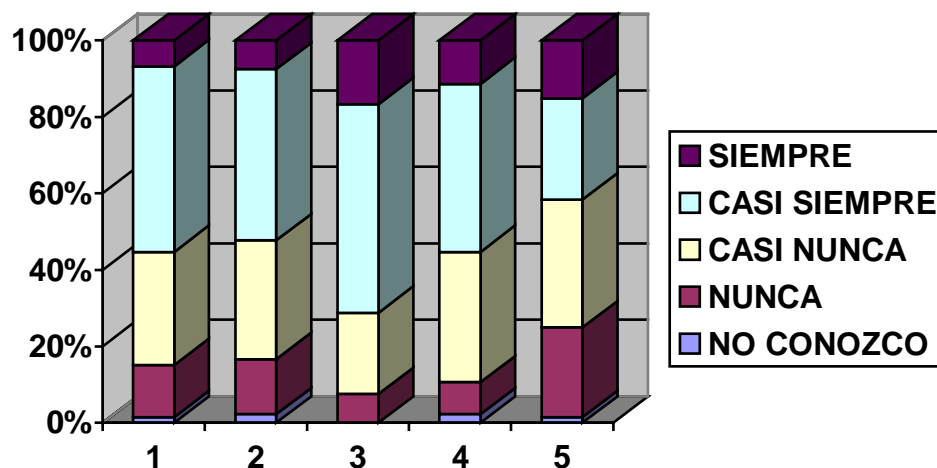
Dimensión 3: Relaciones Interpersonales

Esta dimensión trata acerca de la percepción que usted tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los departamentos del Banco.

1. Las personas en la empresa nos comprendemos y aceptamos tal como somos.
2. Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas.

3. Existe armonía entre el personal de la sucursal.
4. En la Banco se promueve la calidad de la colaboración entre el personal de los diferentes sucursales.
5. Participamos en reuniones para dialogar sobre él: ¿Cómo mejorar la calidad de las relaciones entre el personal dentro de cada sucursal?

DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES



Según la mayoría de los empleados (71%) manifiesta que existe armonía entre el personal de las sucursales, pero un 29% no comparte esa opinión. En cuanto a la participación de los empleados para dialogar sobre la mejorar de las relaciones interpersonales, un 56% afirma que el Banco no promueve estas reuniones, mientras que un 42% indicó lo contrario.

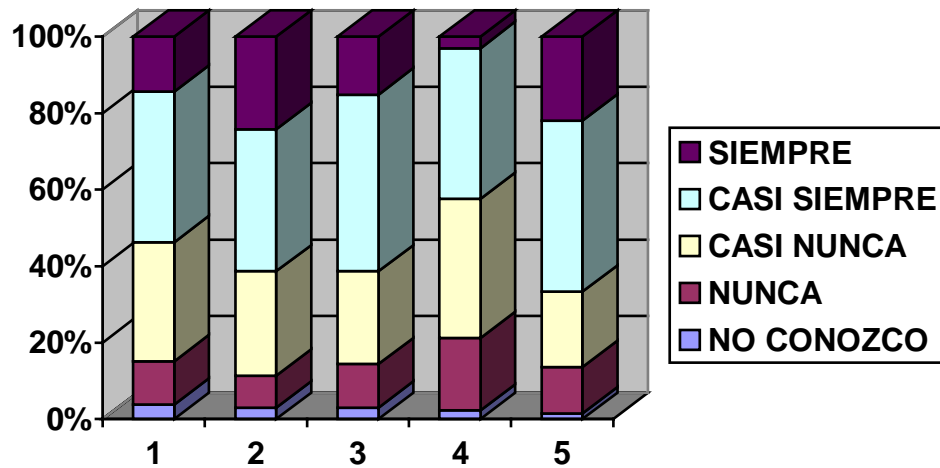
Se reconoció que existe la necesidad de dialogo entre los jefes y empleados para mejorar la calidad de las relaciones entre el personal de las diferentes sucursales.

Dimensión 4: Desarrollo Personal y Profesional

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

1. El Banco promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.
2. El Banco es un buen lugar para desarrollarse como persona y profesionalmente.
3. El Banco es una institución que brinda oportunidades de desarrollo profesional a través de programas que enriquecen mi desempeño personal y laboral.
4. En el Banco se puede integrar los objetivos personales con los laborales.
5. Mi empleo en el Banco me ayuda a conducirme al futuro que deseo.

DIMENSIÓN: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL



La percepción de los empleados, es que el banco promueve el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos, según lo manifestó el 51%, pero un 42% no está de acuerdo con ello. Un 62% opinó que el banco brinda oportunidades de desarrollo profesional a través de programas que enriquecen su desempeño personal y laboral, por el contrario el 35% afirmó lo contrario.

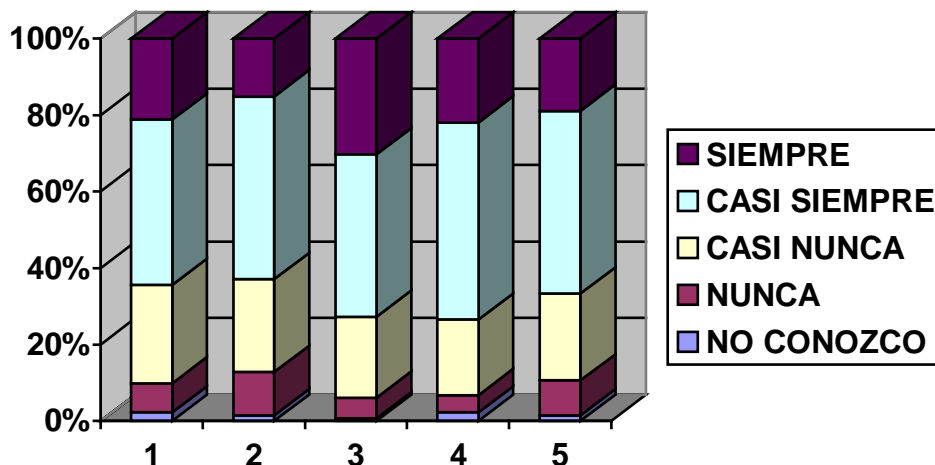
Se determinó que existe la necesidad que en el banco se debe tratar de integrar los objetivos personales de los empleados con los laborales, ya que esto genera un clima de seguridad y satisfacción en el empleado.

Dimensión 5: Prestaciones y Beneficios

Esta dimensión trata acerca de la percepción que usted tiene de la calidad de las prestaciones y beneficios que concede el Banco a sus empleados.

1. El Banco se preocupa de otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan.
2. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga el Banco a los empleados.
3. El Banco da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho.
4. El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se les otorga.
5. Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo.

DIMENSIÓN: PRESTACIONES Y BENEFICIOS



Según la mayoría de los empleados el 64% manifiesta que el banco se preocupa por otorgar los beneficios y prestaciones que necesitan, pero un 34% afirmó que el banco no se preocupa por hacerlo, por otro lado un 73% de los empleados afirmó que utilizan adecuadamente las prestaciones que el banco les otorga, mientras que un 25% opinó que no las utilizan adecuadamente.

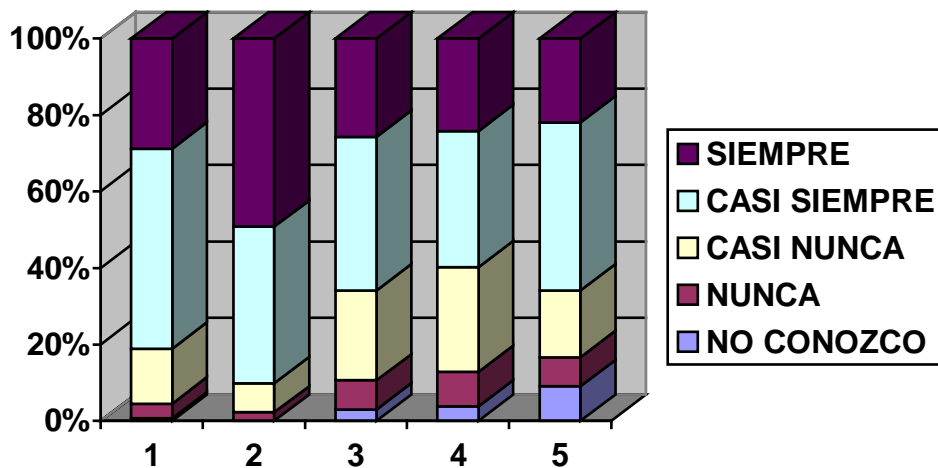
Sobre la base de los resultados de esta dimensión se denota que parte de los empleados están satisfechos con las prestaciones que el banco les brinda, por otra parte hay un número significativo de empleados que no están satisfechos con dichas prestaciones. Por lo cual existe necesidad de que los empleados reciban otras prestaciones laborales las cuales mejoren la calidad de vida de cada uno de ellos.

Dimensión 6: Identificación con la Organización

Esta dimensión considera la identificación que tiene el personal con relación al Banco, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de esta se derivan.

1. Considero al Banco como una gran familia.
2. Me siento orgulloso de trabajar para el Banco.
3. Me resulta agradable compartir con mi familia el tema del Banco.
4. Les recomendaría a mis amigos trabajar para el Banco.
5. Los intereses, la visión y la misión del Banco coinciden con los míos.

DIMENSIÓN: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACION



La percepción que tienen la mayoría de los empleados, determinó que consideran al banco como una gran familia, según lo afirmó el 81%; así también La mayoría de los empleados afirma sentirse orgulloso de trabajar para el banco, así lo afirmó el 90%, sin embargo existe un 10% que opinó lo contrario.

Según la evaluación anterior, los empleados se sienten identificados con la organización y se sienten orgullosos de trabajar en ella, sin embargo no a todos los empleados les agrada compartir el tema del Banco con su familia; por otro lado la mayoría de empleados afirmaron que recomendarían a sus amigos trabajar para el Banco, solo una minoría indicó lo contrario; los intereses, misión, visión del Banco coinciden con el de los empleados.

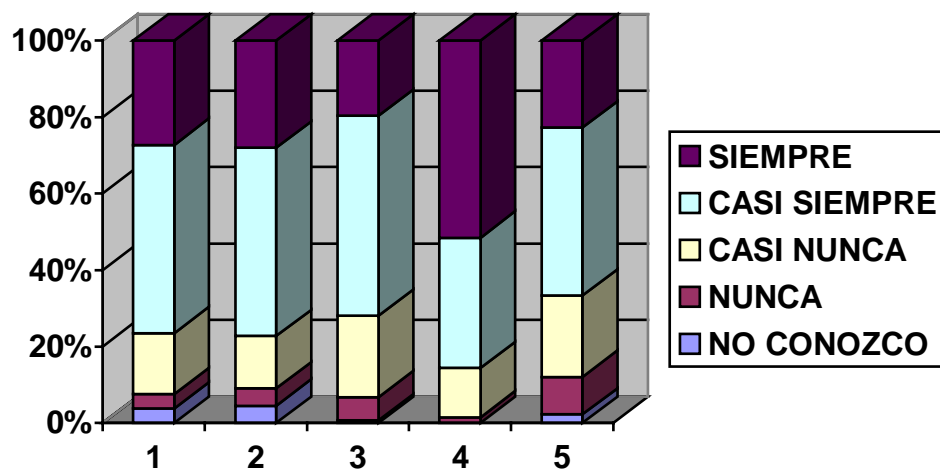
Dimensión 7: Estabilidad Laboral

Esta dimensión considera la percepción y el sentimiento que usted tiene con relación a la estabilidad en su trabajo, es decir, si siente que hay estabilidad laboral en el Banco.

1. Hay señales claras de estabilidad laboral en el Banco.
2. El Banco me brinda seguridad en mi trabajo.
3. En el Banco se valora y trata de conservar al personal.

4. Puedo estar seguro de conservar mi puesto si hago un buen trabajo
5. El trato que recibo de mis superiores me brinda sensaciones de estabilidad.

DIMENSIÓN: ESTABILIDAD LABORAL



El 76% de los empleados percibe que el banco les brinda un ambiente de seguridad en su trabajo, mientras que un 85% manifiesta que puede estar seguro de conservar su puesto de trabajo si realiza un buen desempeño laboral.

Se puede afirmar que en el Banco existe un clima de estabilidad laboral y de seguridad en el trabajo; también se denotó que en Banco se valora y conserva al personal; Así también se determinó que si se realiza un buen trabajo, los empleados están concientes de que pueden conservar su empleo. Asimismo manifiestan que el trato que reciben los empleados por

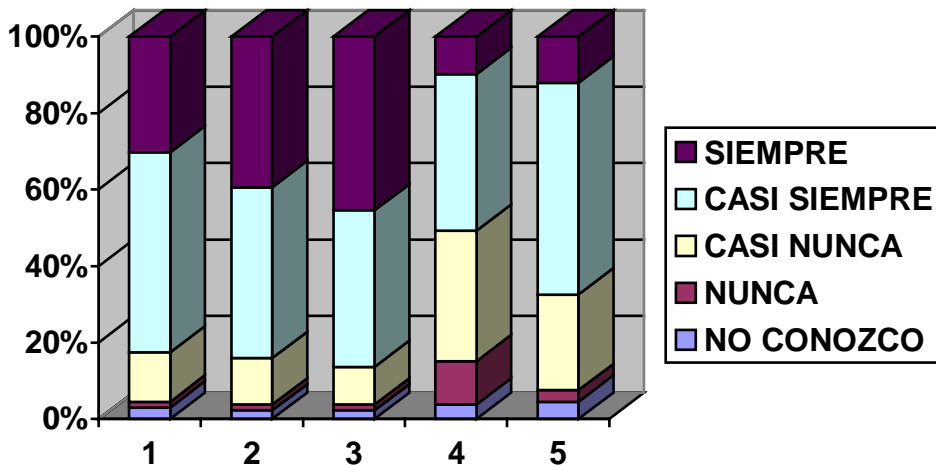
parte de los jefes les brinda sensaciones de estabilidad, pero esto no es compartido por todo el personal por lo que se debe trabajar en este factor para lograr que el ambiente de estabilidad sea compartido por todos los empleados.

Dimensión 8: Orientación a la Calidad

Esta dimensión considera el grado de calidad en los procesos de servicio al cliente, así como el valor **calidad** llevado a la práctica por todo el personal del Banco.

1. El personal del Banco cada día practica hacer mejor las cosas.
2. La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos del Banco.
3. En la empresa se promueve para que hagamos con calidad nuestro trabajo.
4. En el Banco dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas.
5. Los sistemas y procedimientos del Banco facilitan la práctica de la calidad.

DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN A LA CALIDAD



En cuanto a esta dimensión el 86% del personal manifestó que el banco promueve que cada uno de ellos desempeñen con calidad su trabajo, aunque solo el 67% de los empleados esta de acuerdo que los sistemas y procedimientos si favorecen la calidad en el trabajo; y el 28% afirmó lo contrario.

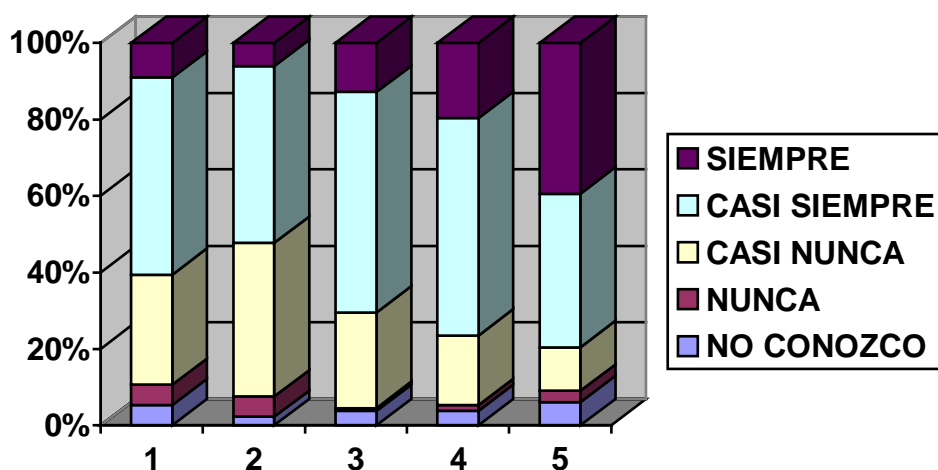
Es importante mencionar que cada uno de los empleados esta consciente que el banco promueve que se realice con calidad el trabajo, lo cual se convierte en un compromiso para la institución el seguir fomentándolo y motivar al personal de realizarlo cada vez mejor, mediante brindar sistemas y procedimientos que faciliten al empleado desarrollar con eficiencia la calidad en cada una de sus funciones.

Dimensión 9: Valores

Esta dimensión evalúa el sistema de principios y valores que son practicados al interior del Banco y que condiciona el tipo de relaciones que habrán de prevalecer en cualquier momento

1. Dentro del el Banco rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas.
2. La práctica de la comunicación efectiva es una realidad en el Banco.
3. En el Banco tendemos a la excelencia en nuestras relaciones y procesos.
4. El actuar del personal refleja integridad en sus acciones.
5. El personal conoce los valores que deben practicar en el Banco.

DIMENSIÓN: VALORES



El 61% de los empleados mencionó que dentro del banco existe el principio de cooperación entre las diferentes áreas; pero esto no es compartido por todo el personal ya que un 34% manifestó que no existe cooperación entre las dos áreas que conforman la sucursal. La mayoría de los empleados conocen los valores que se deben practicar dentro del Banco, ya que así lo manifestó el 80% del personal.

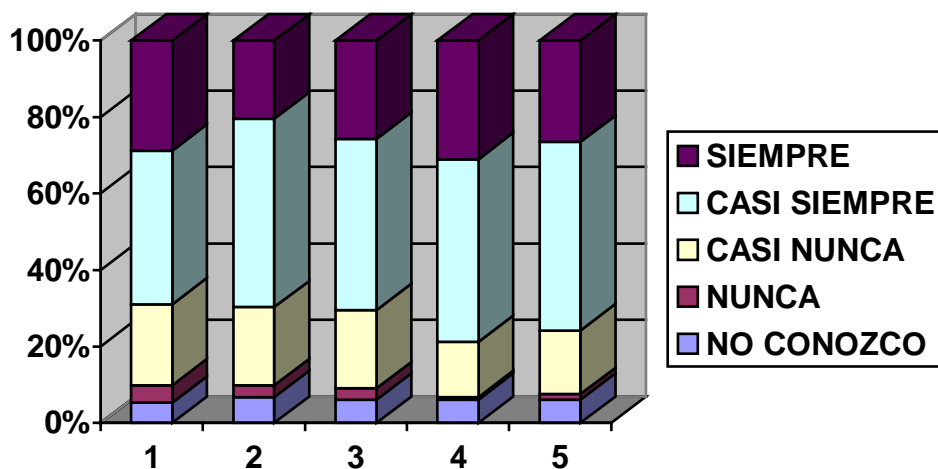
La percepción que se tiene en cuanto al sentido de cooperación entre el personal de ambas áreas es que no se emplea por la mayoría, según lo reflejan los datos estadísticos, por lo que debe haber una orientación por parte de ambos jefes sobre este valor. Así también se pudo determinar que la mayoría del personal conoce los valores que se deben practicar en el Banco, lo cual es una fortaleza para esta institución.

Dimensión 10: La Estrategia Organizacional

Esta dimensión considera diferentes aspectos de la estrategia organizacional y del grado de participación del personal en su formulación y vivencia.

1. La misión, visión y valores institucionales son comunicados con claridad.
2. En el Banco todos comprendemos el significado y para que sirven la visión, misión y valores institucionales.
3. El personal del Banco esta verdaderamente comprometido en cumplir la visión y misión de este.
4. Todos estamos haciendo esfuerzos para cumplir con la visión y misión del Banco.
5. Las actividades del Banco son congruentes con su visión y misión.

DIMENSIÓN: LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



El 69% del personal manifiesta que la misión, visión y los valores de la institución son comunicados con claridad, pero existe un 26% que percibe lo contrario, por otra parte el 71% de

los empleados se sienten comprometidos con la institución de cumplir la visión y misión establecida por éste.

El banco ha logrado transmitir su estrategia organizacional a los empleados, sin embargo puede notarse que la mayoría pero no la totalidad de los empleados están comprometidos a cumplirla, lo cual genera la necesidad de mejorar los canales de información que transmitan la importancia de trabajar en base a la estrategia de la institución ya que con ello el 100% de los empleados estarían trabajando hacia un mismo fin de acuerdo a lo establecido por el banco.

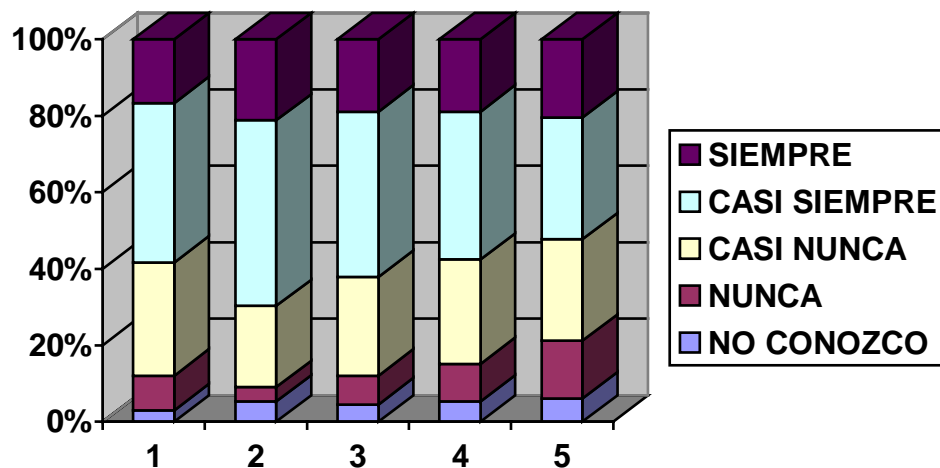
Dimensión 11: El Trabajo en Equipo

Esta dimensión considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman el Banco y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de la empresa.

1. Los miembros de la sucursal practicamos efectivamente el trabajo en equipo.
2. En el Banco como sucursal nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito de los resultados.

3. Sus compañeros están dispuestos ayudarle en las dificultades que surgen en el desarrollo de su trabajo.
4. En el Banco todos conocemos por igual lo que significa trabajar en equipo.
5. Cuando por equivocación comete un error su jefe le apoya para solucionarlo.

DIMENSIÓN: EL TRABAJO EN EQUIPO



El 58% de los empleados manifiestan que practican efectivamente el trabajo en equipo, pero un 39% afirmó que no es así. Por otro lado los empleados no se sienten apoyados por el jefe inmediato cuando han cometido un error ya que un 42% así lo afirma, mientras que un 58% si manifiesta sentir el apoyo del jefe para solucionar sus problemas en el trabajo.

La percepción que se tiene del trabajo en equipo que se desarrolla en el banco, es que no se practica a profundidad por la mayoría de empleados, esto causa dificultad para el logro de

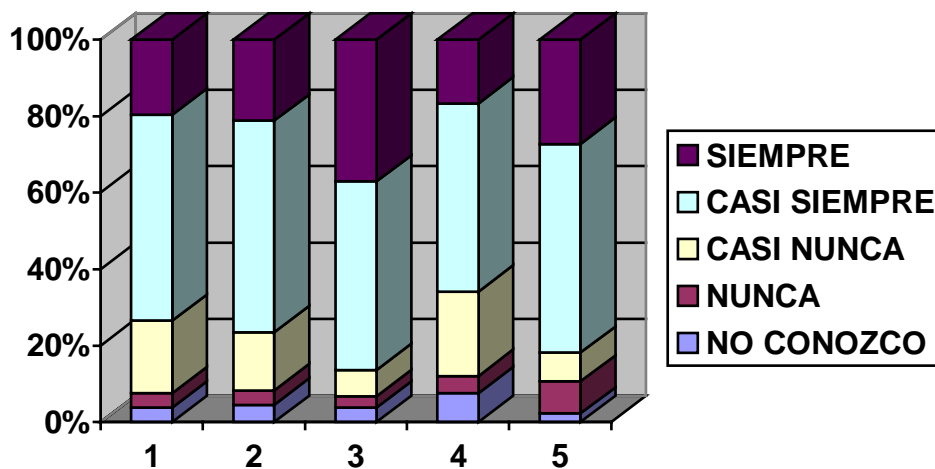
los objetivos y metas establecidas. En cuanto a la solución de los errores que se producen en el desarrollo del trabajo, el personal no cuenta con el apoyo total del jefe, lo cual incide de manera general en el desempeño del empleado y la calidad del trabajo que se realiza.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esta variable contiene un conjunto de características que indican el grado de rendimiento de un empleado en una organización para realizar sus funciones.

1. El Banco proporciona el equipo adecuado para realizar con eficiencia sus tareas.
2. El trato jefe-empleado incide en la manera de desarrollar su trabajo.
3. Para desempeñar su trabajo, recibió la inducción adecuada.
4. En el Banco para el desarrollo de su trabajo, con cierta periodicidad de tiempo se le enseñan nuevas formas para desempeñar con eficiencia su trabajo.
5. El rendimiento y desempeño en su trabajo esta acorde a los estándares esperados por el Banco.

DIMENSIÓN: DESEMPEÑO LABORAL



Según el criterio de los empleados el 73% manifiesta que el banco proporciona el equipo o herramientas necesarias para realizar su trabajo, mientras que el 23% afirmó que no proporcionan el equipo adecuado para realizar con eficiencia el trabajo. El 76% afirma que el trato jefe-empleado incide directamente en su trabajo, pero el 19% opina que el trato jefe-empleado no incide en su trabajo. En cuanto a la inducción adecuada para realizar su trabajo, un 86% afirmó que si recibió dicha inducción pero un 10% opinó lo contrario. El 65% manifestó que cada cierto tiempo se les enseña nuevas técnicas para desempeñar con eficiencia su trabajo, pero el 27% mencionó que no se les enseñan nuevas formas para desarrollar con eficiencia el trabajo. En cuanto, si el desempeño está acorde a

los estándares esperados a los del banco, el 82% afirmo que sí, mientras que el 16% opino no lo contrario.

Según resultados anteriores, el Banco proporciona el equipo adecuado para realizar el trabajo, pero se contradicen ya que en los comentarios afirman lo contrario; en cuanto al trato que reciben por parte del jefe influye al momento de realizar sus labores; por otro lado se destacó que reciben inducción adecuada antes de realizar su trabajo y se les enseñan nuevas técnicas para realizarlo pero igualmente debe reforzarse ya que no todos comparten el mismo pensamiento en cuanto a las técnicas de mejoras; por último el trabajo que realizan los empleados según sus afirmaciones está acorde a los estándares que espera el Banco.

7. TIPO DE CLIMA

De acuerdo a la evaluación realizada en la Sucursales del Banco salvadoreño las características del clima que se percibe puede relacionarse con el sistema de clima paternalista y un tanto autoritario planteado por Rensis Likert, como ya se hizo mención en el capítulo I, el jefe proporciona ciertas facilidades a sus subordinados, aparentemente el clima es

estable, también se puede decir que existe una estructura un tanto rígida, en donde las decisiones son tomadas por los jefes.

Es importante mencionar que según los resultados de algunas dimensiones evaluadas es esta investigación, el temor por parte de los empleados ha sido notable, ya que por una parte detallaban un clima estable y por otra parte recomendaban un cambio en cuanto al liderazgo, comunicación y otras dimensiones en estudio.

En general el clima Organizacional actual que se percibe en las sucursales del banco salvadoreño es calificado por sus características como un clima paternalista y un tanto autoritario, de acuerdo a la teoría de Rensis Likert y los tipos de clima que pueden existir en las organizaciones.

8. PRINCIPALES HALLAZGOS

- Se determinó la necesidad de dar a conocer más la visión y misión del banco, para que los empleados la conozcan a profundidad y su desempeño vaya acorde a alcanzar cada uno de ellos y de esta manera puedan trabajar bajo un mismo interés, igualmente los empleados deben preocuparse por conocerlos.

- Se determinó que el banco, a través del estilo de liderazgo de las jefaturas, deben ofrecer estabilidad a sus empleados, ya que hay un alto porcentaje que piensa que el trato de sus superiores no les da señales claras de estabilidad.
- No existe mucha cooperación entre el área de plataforma y caja, además se observa que la comunicación entre los empleados de cada sucursal no es muy efectiva.
- Los empleados manifestaron que sí conocen la misión, visión y los valores; sin embargo existe la necesidad de que cada empleado se sienta comprometido de cumplir cada uno de ellos.
- Se determinó que existe la necesidad de que los empleados trabajen en equipo para que se pueda alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización. También se denota que existe insuficiencia en cuanto al apoyo que reciben los empleados por parte de sus jefes inmediatos para la solución de problemas surgidos por errores involuntarios.
- Se determinó que existe necesidad de que periódicamente se este retroalimentando al empleado con nuevas técnicas para mejorar el desarrollo de su trabajo.

9. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, a continuación se detallan las siguientes conclusiones:

- Que la institución promueva confianza y seguridad para comunicar, los problemas que surgen en el trabajo o alguna sugerencia para mejorarlo, ya que es evidente que los empleados no se sienten con la libertad de hacer algún comentario. Por otro lado, la información sobre los cambios operativos, no fluye oportunamente dentro de las sucursales.
- Que dentro de la organización se toma como factor principal las tareas en el trabajo, antes que valorar el capital humano. Así también, se promueve la participación de los empleados al momento de tomar decisiones. Sin embargo, es evidente que los jefes no trabajan en equipo con el personal a su cargo.
- Que las relaciones interpersonales son muy estrechas entre grupos informales; no así, entre grupos formales ni entre sucursales.
- Que existe contradicción en cuanto al desarrollo personal y profesional, ya que, por un lado los empleados dicen que el banco es un buen lugar para desarrollarse, y por otro

lado, afirman que sus objetivos personales no pueden ser integrados con los laborales.

- Que existe satisfacción en cuanto a las prestaciones laborales que el banco ofrece, pero los empleados desean que los requisitos para tener acceso a ellos sean más flexibles.
- Que los empleados se sienten identificados con la institución ya que se sienten orgullosos de laborar en ella.
- Que la institución brinda estabilidad y seguridad en el trabajo. Sin embargo, el trato que se recibe de algunos jefes crea en los empleados un sentimiento de inestabilidad.
- Que la empresa facilita y promueve que el trabajo se realice con calidad, sin embargo no se dialoga abiertamente entre jefe y empleado para la solución de los problemas.
- Que los empleados conocen los valores de la empresa pero no siempre los tienen presente al momento de realizar su trabajo.
- Que la empresa no tiene un adecuado método para enseñar su estrategia organizacional a sus empleados con el propósito de que éstos formen parte del logro de las metas establecidas.

- Que dentro de las sucursales no se practica el trabajo en equipo ni los empleados reciben el apoyo necesario de parte de los jefes para realizar con eficiencia sus labores.
- Que la institución brinde la inducción necesaria para el desempeño de las tareas, pero no cuenta con el equipo necesario para tal fin.

10. RECOMENDACIONES

Que El Banco Salvadoreño S.A., implemente el modelo de evaluación del Clima Organizacional propuesto por el grupo de trabajo, cada cierto tiempo para conocer el clima existente y como influye en el desempeño de los empleados, para generar de acuerdo a resultados posibles soluciones para crear un ambiente favorable.

- Que la institución tenga un programa de capacitación en el cual pueda cubrir aspectos importantes para fortalecer a los empleados y que ellos puedan interiorizar eficientemente la misión y visión de la organización. Tal capacitación debe tomar en cuenta factores tales como: calidad total, servicio al cliente, información sobre productos nuevos, trabajo en equipo, etc.

- Que la comunicación entre el personal de las sucursales sea más fluida, que les permita conocer en el momento indicado los cambios a realizar, el cual puede lograrse a través de un cambio de actitud en el liderazgo.
- Que la jefatura de la sucursal, a través del departamento indicado, provea el equipo adecuado para que el personal pueda desarrollar sus labores eficientemente. Así mismo que gestione rápidamente la asistencia técnica cuando sea necesario.
- Que exista coordinación entre los jefes de cada área en el momento en que se requiera la toma de decisiones que beneficie la productividad de la sucursal.
- Que la institución promueva auditorias administrativas, desde la cultura de la empresa hasta las funciones que realiza cada empleado, en un período determinado, con el propósito de evaluar el grado de asimilación de la estrategia organizacional y el conocimiento e importancia de cada una de las funciones que realiza.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, EN LAS SUCURSALES DEL BANCO SALVADOREÑO

A. INTRODUCCIÓN

Con el propósito de evaluar periódicamente el Clima Organizacional y determinar la forma como influye en el desempeño laboral del personal, a continuación se presenta un modelo de evaluación el cual contribuirá al logro de éste fin.

Este modelo comprende una serie de pasos a seguir, las cuales servirán de base para establecer las principales ventajas y deficiencias de las sucursales en cuanto al Clima Organizacional. Además provee de un plan de acción y de mejora para el fortalecimiento de aquellas áreas que se encuentran deficientes.

El modelo propuesto puede aplicarse a empresas con diferente actividad económica, ya que los factores evaluados son generalmente comunes en toda organización, y pueden utilizarse en un determinado momento o situación y con la periodicidad que los encargados estimen conveniente.

Es importante mencionar, que el modelo posee una propuesta para el mejoramiento continuo del mismo, que le permite adaptarse a las necesidades de la organización a medida se van realizando las evaluaciones.

B. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Brindar una herramienta que proporcione la información necesaria acerca del Clima Organizacional de la institución para contribuir a su fortalecimiento y lograr un compromiso en los diferentes niveles jerárquicos para el mejoramiento continuo.

2. Objetivos Específicos

- Promover el fortalecimiento de la comunicación, liderazgo y demás dimensiones del Clima Organizacional para la calidad y eficiencia de los procesos que se realizan dentro de cada sucursal del Banco Salvadoreño.
- Contribuir a que los empleados se identifiquen con la misión y visión de la organización para fortalecer el compromiso del logro de los objetivos de la organización.

- Contribuir a la satisfacción del personal mediante el fortalecimiento de las áreas débiles encontradas en la Evaluación del Clima Organizacional.
- Mantener un Clima Organizacional estable que contribuya al buen desempeño laboral de los empleados.

C. IMPORTANCIA

La importancia de este modelo de evaluación nace a raíz de la necesidad existente en la institución, de poder mejorar la calidad del desempeño laboral como uno de los motores fundamentales de las organizaciones ya que es el recurso humano que cumple la función de hacer productivos el resto de los recursos de la empresa.

Concientes de eso, es necesario contar con las herramientas adecuadas que contribuyan a la determinación del nivel en que se encuentra el Clima Organizacional ya que esto indica la necesidad de mejoramiento continuo en un área específica lo cual repercutirá a futuro en beneficios , tanto organizacionales como personales.

D. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE EVALUACION

Básicamente el modelo consiste en la evaluación de una serie de dimensiones que determinan el Clima Organizacional, los cuales influyen directamente en el Desempeño Laboral de los empleados. Las dimensiones a evaluar en este modelo son once, sin embargo no son rígidas; es decir que la organización puede adicionar o sustituir alguna dimensión; lo que significa que el modelo de evaluación es flexible a las necesidades de la organización. Estas dimensiones se detallan a continuación:

a) Comunicación:

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades. Por ser un proceso vital en la organización, la comunicación contribuye a que la información fluya efectivamente haciendo que las operaciones se realicen eficientemente y con calidad y que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

La evaluación de esta dimensión debe estar orientada a la calidad de comunicación entre los subalternos y jefes dentro de cada área, además dentro del personal del mismo nivel jerárquico.

b) Liderazgo:

Esta dimensión comprende la forma de dirigir a un grupo de trabajo determinado con el propósito de lograr las metas propuestas, a través de motivación, comunicación, apoyo, armonía entre el personal, respeto y participación. Estas son las áreas que se deben evaluar en esa dimensión para determinar las deficiencias que en ella existen.

c) Relaciones Interpersonales:

Como seres humanos, tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas, es por ello que dentro de toda organización las personas se relacionan, ya sea por motivos laborales o motivos personales (amistad) Lo que se debe evaluar en esta dimensión es la forma de las relaciones entre el personal de cada sucursal y de las sucursales entre sí.

d) Desarrollo Personal y Profesional:

Entre más capacitada esta una persona, posee más habilidades para desarrollar sus labores dentro de la organización. En esta dimensión debe tomarse en cuenta la percepción que tienen los empleados acerca de la forma en que la organización promueve el

desarrollo personal y profesional y si existe la necesidad de capacitarse para realizar cada vez mejor su trabajo.

e) Prestaciones y Servicios:

Las prestaciones y servicios proporcionan la motivación necesaria para poder realizar su trabajo, según la percepción del trabajador, ya que en algunos casos promueve la estabilidad de las personas. Es decir una empresa que no ofrezca prestaciones y servicios que beneficien al personal, es probable que si tienen la oportunidad salgan en búsqueda de un empleo mejor.

Con esta dimensión se pretende determinar el grado de satisfacción y conformidad con que los empleados del banco perciben las prestaciones que se les brindan y a la vez determinar sus necesidades.

f) Identificación con la Organización:

Esta dimensión está directamente relacionada con el resto de las demás dimensiones en estudio y se resume en el grado de satisfacción de los empleados, ya que una persona insatisfecha en su trabajo, generalmente solo señala errores, no colabora en ninguna actividad de su empresa y todo le molesta; difícilmente realizará bien su trabajo.

Para evaluar esta dimensión se debe tomar en cuenta el grado de identificación del personal con la organización, de tal forma que le agrade comentar a otras personas acerca de su trabajo y el orgullo que le cause trabajar en ella.

g) Estabilidad Laboral:

En esta dimensión se evaluará la percepción del empleado, en cuanto a la seguridad de su puesto de trabajo aun cuando sea un empleado eficiente, y a la vez determinar como la organización brinda confianza a sus empleados, generando en ellos un alto grado de motivación y no por el contrario crear un temor en el empleado de realizar su trabajo con cierto grado de libertad.

h) Orientación a la Calidad:

Esta dimensión trata sobre la practica de la calidad en la empresa y todo se origina desde la calidad en los procesos, en los recursos y sistemas que la empresa brinde al empleado para desarrollar su trabajo y la manera en que fomente a sus empleados a emplear esos recursos con eficiencia y calidad.

i) Valores:

Esta es una dimensión fundamental ya que está basada en los valores difundidos por la empresa a sus empleados, dependerá el

respeto y calidad con que se desarrollen las funciones ya que los empleados sienten un compromiso más profundo con la empresa.

j) Estrategia Organizacional:

Esta dimensión evalúa el grado de identificación y conocimiento que tienen los empleados acerca de la visión, misión y valores que fomenta el banco, al mismo tiempo que determina la importancia, frecuencia y medios que utiliza el banco para difundir su estrategia al personal y de esta manera dirigirlos hacia las metas y objetivos de la organización.

k) Trabajo en Equipo:

Esta dimensión consiste en la unidad del personal y el esfuerzo en conjunto para el logro de las actividades y objetivos del banco, en donde se pretende evaluar la práctica de trabajo en equipo, cooperación entre compañeros, la percepción de los empleados en cuanto al trabajo en equipo, y los esfuerzos del banco por fomentar el trabajo en equipo a todo su personal.

E. POLITICAS

- El departamento de Recursos Humanos a través de un comité evaluador será el encargado de evaluar el Clima Organizacional.
- La evaluación deberá hacerse cuando menos una vez al año y/o las veces que sean necesarias de acuerdo a la necesidad existente.
- La evaluación podrá realizarse por sucursal, por departamento o en un ámbito general de acuerdo a la capacidad y disponibilidad del comité evaluador.
- Los resultados de la evaluación podrán tomarse como base para la toma de decisiones referente al mejoramiento de cada área.
- Los resultados deberán tabularse pro dimensión para la facilitación de la toma de decisiones sobre el mejoramiento continuo.

F. OPERACIONALIZACION DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Para la toma de decisiones sobre la implementación de cambios significativos en las áreas en que se determinen deficiencias, se deben tomar como base ciertos parámetros de evaluación para cada dimensión. Tales parámetros se incluyen en el cuestionario para la recolección de datos:

1. No conozco
2. Nunca
3. Casi nunca
4. Casi siempre
5. Siempre

Para determinar el nivel en que se encuentran las dimensiones evaluadas se debe hacer uso de la siguiente fórmula estadística que facilite este proceso.

$$\text{Dimensión} = \left[\frac{\sum x}{\text{Pr (pt)(N)}} \right] 100$$

Simbología:

$\sum x$: Total de puntos acumulados por encuesta

Pr : Total de preguntas por encuestas

pt : Máximo puntaje que se puede obtener por pregunta

N : Total de personas encuestadas

Después de implementada la fórmula, el valor obtenido se ubica en alguno de los rangos establecidos que determinan el estado de la dimensión evaluada, y de acuerdo a ello se indican las medidas a tomar, según lo describe la siguiente matriz:

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL			
RESPUESTAS	RANGO	CALIFICACIÓN	MEDIDAS A TOMAR
NO CONOZCO NUNCA	DE 0% A 25%	DEFICIENTE	Se deben tomar medidas urgentes y precisas para mejorar esta dimensión
CASI NUNCA CASI SIEMPRE	DE 25.1% A 50%	REGULAR	Se deben tomar medidas a corto plazo para mejorar esta dimensión
SIEMPRE	DE 50.1% A 75%	BUENO	Indica que deben tomarse medidas leves que controlen esta dimensión.
	DE 75.1% 100%	EFICIENTE	Se debe continuar con las medidas actuales para mantener el estado de esta dimensión

CASO PRACTICO: Dimensión Comunicación

Datos:

Respuesta	Puntaje	Preguntas					Total	Frecuencia
		1	2	3	4	5		
No conozco	1	5	4	3	5	2	19	19
Nunca	2	11	26	24	9	16	86	172
Casi nunca	3	36	42	47	29	23	177	531
Casi siempre	4	61	44	38	48	59	250	1000
Siempre	5	19	16	20	41	32	129	640
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2362

$$\sum x : 2362$$

$$Pr : 5$$

$$pt : 5$$

$$N : 132$$

DESARROLLO:

$$\text{Dimensión} = \left[\frac{\sum x}{Pr (pt) (N)} \right] \times 100$$

$$= \left[\frac{2362}{(5)(5)132} \right] \times 100$$

$$= 0.7158 \times 100$$

$$= 71.58 \%$$

De acuerdo al resultado obtenido esta dimensión se califica como buena, por lo tanto se deben tomar medidas leves que controlen esta dimensión.

De igual manera, se determina cada una de las dimensiones restantes, con el fin de determinar el clima existente dentro de la organización.

Según los datos proporcionados en el Capítulo II y haciendo uso de este modelo de evaluación, se puede observar que el clima organizacional dentro de esta institución está determinado por un ambiente estable, es decir, que se encuentra entre los rangos de bueno y eficiente (VER ANEXO NO.3)

Cabe mencionar que atrae la atención del resultado de ciertas dimensiones, que son fundamentales dentro de las empresas, como son la comunicación y el liderazgo. Estas han sido calificadas por los mismos empleados como "Buenas". Sin embargo, otras dimensiones como la orientación a la calidad y la

estrategia organizacional entre otras, han sido bien evaluadas y se les ha dado la máxima calificación según éste modelo.

para lo cual debe implementarse un programa de actividades que vaya encaminado a corregir o subsanar aquellas deficiencias que afecten el Clima Organizacional de la organización, el programa será diseñado de la siguiente manera:

- Las actividades que contendrá el programa se elaboraran de acuerdo a las deficiencias encontradas.
- Los responsables de implementar las medidas correctivas, deberán evaluar al final del programa el estado de avance y los resultados logrados con la implementación del programa.
- El periodo de ejecución lo establecerá el personal responsable del programa, de acuerdo a la periodicidad con que se evalué el Clima Organizacional en la organización.

BANCO SALVADOREÑO S.A.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
PROGRAMA DE ACTIVIDADES

DIMENSION NO. 1 COMUNICACIÓN

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	FORMA DE DESARROLLARLO	RESPONSABLE	PERIODO	
			INICIO	FIN
CAPACITACION PARA CAMBIAR LA ACTITUD DEL JEFE HACIA EL EMPLEADO	Capacitación para fomentar: El respeto para comunicarse con el empleado Los valores en el desempeño de las labores	R.R.H.H.	02/01/2 003	04/01/2 003
	Brindar confianza al empleado para expresar los problemas laborales	Gerente de Sucursal	04/01/2 003	30/06/2 003
	Información oportuna sobre cualquier cambio operativo	Subgerente de Sucursal		
	Evaluación de problemas ocurridos durante la semana	Subgerente de Sucursal	04/01/2 003	30/06/2 003
Trabajo en equipo entre jefes y empleados para aportar posibles soluciones a los problemas.	Subgerente de Sucursal			
Información sobre el logro de metas establecidas y sobre cambios operativos (promociones del banco)	Gerente de Sucursal			
CAPACITACION E INDUCCION AL EMPLEADO PARA LA EJECUCION DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	Informar sobre los cambios o actividades a realizar en cuanto al plan de mejora	Gerente de Sucursal	04/01/2 003	30/06/2 002
	Fomentar el uso de la comunicación efectiva de los empleados y jefes	Gerente de Sucursal		
	Aportación de ideas o recomendaciones para mejorar la comunicación	Empleados		

COMPARACION DE RESULTADOS:

ACUMULADO EVALUACION
 ANTERIORES _____ %
 ACUMULADO EVALUACION
 ACTUALES _____ %

REVISADO POR _____

AUTORIZADO POR _____

G. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación se presentan los factores del Clima Organizacional que están relacionados con el Desempeño Laboral y la forma en que influyen en el desarrollo de las labores de los empleados.

Dimensión 1: COMUNICACION

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Confianza	Libertad para comunicar cualquier error o pedir ayuda	Seguridad en el trabajo
		Empleados proactivos (generan soluciones y se adelantan a los cambios)
Información Oportuna	Brindan información antes que ocurran cambios operativos en el sistema o en el servicio al clientes	Cometer el mínimo de errores al efectuar alguna operación
		Dar información adecuada al instante al cliente
		Tener conocimiento y mayor confianza al realizar el trabajo

Dimensión 2: LIDERAZGO

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Importancia al empleado	Atribuir mayor importancia al empleado que a las tareas	Desarrollar el trabajo con mas esmero y entusiasmo
		Sentirse alguien importante y dar lo mejor de sí.
Trabajo en equipo	Participación jefe y empleado en el desarrollo del trabajo	Buenos resultados en las tareas
		Cumplimiento de metas en conjunto
		Aportar opiniones para mejoras en el desarrollo del trabajo

Dimensión 3: RELACIONES INTERPERSONALES

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Armonía	Unión entre las áreas de plataforma y cajeros	Desarrollo del trabajo en un ambiente agradable lo cual mejora la productividad
Cooperación	Colaboración entre ambas áreas	Rapidez en los procesos de cada una de esas áreas

Dimensión 4: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Ascensos	Desarrollo personal	Motivación en el cumplimiento del trabajo
		Mayor empeño en el desarrollo de las labores
Objetivos Compartidos	Integrar objetivos personales con los laborales	Mayor compromiso con la organización.
Oportunidades de desarrollo	Acceso a capacitaciones por parte del banco	Mayor conocimiento y criterios que benefician el desarrollo de las labores
		Mejor adaptación a los cambios producidos de tal forma que no perturbe las labores

Dimensión 5: PRESTACIONES Y BENEFICIOS

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Calidad en las prestaciones laborales	Evaluación de las prestaciones del banco	Motivación en el empleado para realizar su trabajo
	Prestaciones adicionales a las de la ley	Responsabilidad en el trabajo Satisfacción y dedicación en su trabajo

Dimensión 6: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Empleados comprometidos con la organización	Lideres accesibles hacia los empleados	Realización del trabajo con el mínimo error en un ambiente de confianza
	Organización interesada por el bienestar de los empleados	Realización de las tareas con esmero y minuciosamente
	Difundir la misión, visión y valores de la organización	Desempeño de las labores fundadas en las metas de la organización

Dimensión 7: ESTABILIDAD LABORAL

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Importancia y estabilidad del personal	Valorar al personal	Realización del trabajo con dedicación
	Seguridad de conservar su trabajo	Realización de las tareas con el sentimiento de compromiso hacia la organización

Dimensión 8: ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Provisión del equipo necesario	Papelería, mobiliario necesario para la realización de las tareas	Agilización de las operaciones
	Equipo en buen estado	Realización de las tareas en un mínimo de tiempo
Tiempo requerido	Reducir al máximo posible el tiempo para finalizar las tareas	Mayor eficiencia en las tareas a realizar (rapidez)
seguridad	Medidas de seguridad necesarias	Realización de las labores sin estar pendiente de correr algún riesgo

Dimensión 9: VALORES

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Sistemas de valores organizacionales	Satisfacción en el trabajo	Mayor productividad
	Identificación con la empresa	Menor rotación de personal
	Participación en el trabajo	Disminución de ausentismos
Cooperación	Incentivar la colaboración	Mejor efectividad entre empleados y al mismo tiempo entre las diferentes áreas de trabajo
Conocimiento del sistema de valores	Puesta en práctica de los valores de la organización	Realización del trabajo acorde a los valores establecidos
		Toma de decisiones apegados a los valores
		Práctica de los valores en cada una de las actividades de los empleados

Dimensión 10: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INSIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Conocimiento de la Estrategia Organizacional	Conocimiento y retroalimentación de la misión, visión y valores de la organización	Realizar el trabajo teniendo en cuenta la misión y visión de la organización
		Cumplir con las expectativas del banco (metas)
		Realizar el trabajo bajo un mismo objetivo

Dimensión 11: TRABAJO EN EQUIPO

FACTOR DEL CLIMA QUE INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	INDICADOR	INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO
Trabajo en equipo	Motivación a realizar el trabajo en equipo	Agilización de tareas para el logro de metas
		Menor margen de error en las operaciones
		Resolución de los problemas en conjunto
Equipos de trabajo	Cooperación entre los grupos	Eficiencia en el desarrollo del trabajo
	Asignación específica de roles	Mayor productividad y calidad en las operaciones
	Compromiso individual y grupal para alcanzar las metas	Responsabilidad individual y grupal para alcanzar las metas

BIBLIOGRAFÍA**LIBROS**

- R. Wayne Mondy Administración de Recursos Humanos.
Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana,
S.A. México. Sexta Edición 1997.
- Stephen P. Robbins Administración.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,
S.A. México. Quinta Edición 1996.
- Stephen P. Robbins Comportamiento Organizacional.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,
S.A. México. Quinta Edición 1996.
- James L. Gibson Organizaciones: Conducta, Estructura,
Procesos. Editorial McGraw Hill México.
Tercera Edición 1990.
- Williams J. Clifton Conducta Organizacional.
Grupo Editorial Iberoamericana 1994.

- Manfredo Riffhofen Psicología General y Organizacional
Castro Guzmán Editorial Universitaria El Salvador 1996.
- Reith Davis Comportamiento Humano en el Trabajo.
 Comportamiento Organizacional
 Editorial McGraw Hill
 Tercera Edición.
- Roberto Hernández Metodología de la Investigación.
Sampieri Editorial McGraw Hill Mexico.
 Segunda Edición 1998.
- Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos.
 Editorial McGraw Hill Bogotá.
 Segunda Edición.

TESIS

- "Diseño de un Manual de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil. Caso Práctico: Área Administrativa". Facultad de Economía. Universidad de El Salvador. 2000.
- "Diseño de un Modelo de Evaluación del desempeño para ser aplicado en la Alcaldía Municipal de Chalchuapa". Facultad de Economía. Universidad de El Salvador. 2000.
- "Diseño de un Manual de Evaluación del desempeño de funciones administrativas en el área de mercadeo en el sistema bancario en la Zona Metropolitana de San Salvador". Facultad de Economía. Universidad Francisco Gavidia. 1996.
- "Diagnóstico y Propuesta de un Modelo de Organización para la Administración de los Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP)". Facultad de Economía. Universidad de El Salvador. 1993

- "Estudio de Mercadeo para la apertura de una agencia bancaria del Banco Salvadoreño en Ciudad Merliot". Facultad de Economía. Universidad Francisco Gavidia. 1992
- "Medición, evaluación y planes de mejoramiento del clima organizacional en el personal que labora en una Empresa Textil de Santa Tecla". Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Francisco Gavidia. 1992

DOCUMENTOS Y REVISTAS

- Ley de Bancos. Superintendencia del Sistema Financiero. San Salvador, El Salvador, C.A.
- Manual de Bienvenida. Departamento de Selección y Capacitación. Gerencia de Personal. Banco Salvadoreño, S.A.
- Manual de Servicios para Ejecutivos de Venta. Banco Salvadoreño S.A.
- Revista "Entre Nosotros." Banco Salvadoreño, S.A.

DOCUMENTOS DE INTERNET

- WWW.reproline.jhu.edu
- www.calidad.com
- www.monografías.com

OTROS

- Seminario-Taller, sobre Cultura y Clima Organizacional.
Impartido por FEPADE.

A N E X O S

ANEXO 1
CUESTIONARIO



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas

Cuestionario sobre El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal en las sucursales de Banco Salvadoreño del Area Metropolitana de San Salvador.

El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que se percibe dentro de Banco Salvadoreño y como influye en el desempeño laboral de los empleados.

Instrucciones:

- Por favor no deje ninguna pregunta sin contestar, todas son importantes.
- El cuestionario es anónimo, y será utilizado para elaborar una propuesta de clima organizacional en las sucursales de Banco Salvadoreño S.A.
- Por favor conteste todas las preguntas de forma concreta y objetiva.

Forma de Contestar:

Por favor indique el grado en el cual usted esta de acuerdo en cada pregunta, basado en la siguiente escala:

1	2	3	4	5
No Conozco	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

Le agradecemos por su valioso tiempo y colaboración brindada.

DIMENSION 1 : COMUNICACIÓN

Esta dimensión trata sobre diversos aspectos relacionados con la libertad de expresar nuestras percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

1. En el Banco Salvadoreño se nos alienta a hacer sugerencias para mejorar nuestro trabajo y el de la empresa en general.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. Cuando tengo una queja o insatisfacción me siento en libertad de hablar con mis jefes o superiores.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. Se puede decir lo que se piensa en el banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. Estoy informado de los logros y resultados de las acciones del Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Se nos comunica con anticipación sobre los cambios que se hacen en la operatividad del trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. Que sugerencias haría para mejorar la comunicación dentro de la empresa

DIMENSION 2 : LIDERAZGO

Esta dimensión comprende aspectos relativos en como se dirige la organización como son percibidas las relaciones entre jefes y subalternos, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la empresa.

1. En la empresa se valora al ser humano atribuyéndole una mayor importancia que a las tareas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. La forma de dirigir de los jefes estimula las buenas relaciones laborales y el logro de resultados.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. La comprensión y el respeto son características propias de los niveles de jefatura de la empresa

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En la empresa los jefes promueven la participación del personal en la solución de problemas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. En el Banco los jefes participan en el trabajo hombro a hombro con sus empleados

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. Que sugerencias haría para mejorar el liderazgo y las relaciones jefe/empleado:

DIMENSION 3: RELACIONES INTERPERSONALES.

Esta dimensión trata acerca de la percepción que usted tiene de la calidad de las relaciones del personal existente dentro y entre los departamentos del Banco.

1. Las personas en la empresa nos comprendemos y aceptamos tal como somos.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. Existe colaboración entre el personal de los diferentes áreas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. Existe armonía entre el personal de la sucursal.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En la Banco se promueve la calidad de la colaboración entre el personal de los diferentes sucursales.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Participamos en reuniones para dialogar sobre el: Como mejorar la calidad de las relaciones entre el personal dentro de cada sucursal ?

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿ Que sugerencias haría para mejorar las relaciones del personal?

DIMENSION 4: DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

1. El Banco promueve el crecimiento, desarrollo personal y profesional de sus empleados.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. El Banco es un buen lugar para desarrollarse como persona y profesionalmente.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. El Banco es una institución que brinda oportunidades de desarrollo profesional a través de programas que enriquecen mi desempeño personal y laboral.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En el Banco se puede integrar los objetivos personales con los laborales.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Mi empleo en el Banco me ayuda a conducirme al futuro que deseo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar el desarrollo del personal.?

I. DIMENSION 5: PRESTACIONES Y BENEFICIOS

Esta dimensión trata acerca de la percepción que usted tiene de la calidad de las prestaciones y beneficios que concede el Banco a sus empleados.

1. El Banco se preocupa de otorgar los beneficios y prestaciones que sus empleados necesitan.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. Me siento satisfecho con las prestaciones que otorga el Banco a los empleados.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. El Banco da a conocer clara y oportunamente las prestaciones a las que tenemos derecho.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. El personal utiliza adecuadamente las prestaciones que se les otorga.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Mi grupo familiar mira con agrado los beneficios y prestaciones que recibo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar las prestaciones que el Banco otorga.

DIMENSION 6: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Esta dimensión considera la identificación que tiene el personal con relación al Banco, sus actitudes hacia la misma y los sentimientos que de esta se derivan.

1. Considero al Banco como una gran familia.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. Me siento orgulloso de trabajar para el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. Me resulta agradable compartir con mi familia el tema de el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. Les recomendaría a mis amigos trabajar para el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Los intereses, la visión y la misión del Banco coinciden con los míos.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Que sugerencias haría para mejorar la identificación del personal con el Banco?

DIMENSION 7 : ESTABILIDAD LABORAL.

Esta dimensión considera la percepción y el sentimiento que usted tiene en relación a la estabilidad en su trabajo, es decir, si siente que hay estabilidad laboral en el Banco.

1. Hay señales claras de estabilidad laboral en el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. El Banco me brinda seguridad en mi trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. En el Banco se valora y trata de conservar al personal.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. Puedo estar seguro de conservar mi puesto si hago un buen trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. El trato que recibo de mis superiores me brinda sensaciones de estabilidad.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Que sugerencias haría para mejorar el sentimiento de estabilidad laboral en el Banco?

DIMENSION 8: ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.

Esta dimensión considera el grado de calidad en los procesos de servicio al cliente, así como el valor **calidad** llevado a la práctica por todo el personal de el Banco.

1. El personal de el Banco cada día practica hacer mejor las cosas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. La actitud del personal es de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. En la empresa se promueve para que hagamos con calidad nuestro trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En el Banco dialogamos abiertamente, para generar soluciones creativas a nuestros problemas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Los sistemas y procedimientos de el Banco facilitan la práctica de la calidad.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la practica y vivencia de calidad en el Banco.

DIMENSION 9: VALORES.

Esta dimensión evalúa el sistema de principios y valores que son practicados al interior de el Banco y que condiciona el tipo de relaciones que habrán de prevalecer en cualquier transacción humana.

1. Dentro del el Banco rige el principio de cooperación entre las diferentes áreas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. La práctica de la comunicación efectiva es una realidad en el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. En el Banco tendemos a la excelencia en nuestras relaciones y procesos.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. El actuar del personal refleja integridad en sus acciones.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. El personal conoce los valores que deben practicar en el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la practica y vivencia de valores en el Banco?

DIMENSION 10: LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Esta dimensión considera diferentes aspectos de la estrategia organizacional y del grado de participación del personal en su formulación y vivencia.

1. La misión, visión y valores institucionales son comunicados con claridad.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. En el Banco todos comprendemos el significado y para que sirven la visión, misión y valores institucionales.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. El personal de el Banco esta verdaderamente comprometido en cumplir la visión y misión de este.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. Todos estamos haciendo esfuerzos para cumplir con la visión y misión de el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Las actividades de el Banco son congruentes con su visión y misión.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencia haría para mejorar la comprensión, compromiso y vivencia de la visión y misión de la empresa?

DIMENSION 11: EL TRABAJO EN EQUIPO.

Esta dimensión considera aspectos de la vivencia integrada del personal en las unidades que conforman el Banco y del involucramiento de las áreas para alcanzar fines y objetivos comunes de la empresa.

1. Los miembros de la sucursal practicamos efectivamente el trabajo en equipo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. En el Banco como sucursal nos esforzamos conjuntamente para conducir al éxito de los resultados.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. Sus compañeros están dispuestos ayudarle en las dificultades que surgen en el desarrollo de su trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En el Banco todos conocemos por igual lo que significa trabajar en equipo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. Cuando por equivocación comete un error su jefe le apoya para solucionarlo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. ¿Qué sugerencias haría para mejorar la comprensión, compromiso y vivencia de la visión y misión de el Banco?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Esta variable contiene un conjunto de características que indican el grado de rendimiento de un empleado en una organización, para realizar sus funciones.

1. El Banco proporciona el equipo adecuado para realizar con eficiencia sus tareas.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

2. El trato jefe-empleado incide en la manera de desarrollar su trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

3. Para desempeñar su trabajo, recibió la inducción adecuada.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

4. En el Banco para el desarrollo de su trabajo, con cierta periodicidad de tiempo se le enseñan nuevas formas para desempeñar con eficiencia su trabajo.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

5. El rendimiento y desempeño en su trabajo esta acorde a lo estándares esperados por el Banco.

No Conozco	1
Nunca	2
Casi Nunca	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

6. Mencione algunos factores de suma importancia que estén relacionados directamente para que su desempeño sea positivo o negativo.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Cuestionario sobre El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal en las sucursales de Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador.

El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción que se percibe dentro de Banco Salvadoreño y como influye en el desempeño laboral de los empleados.

Instrucción:

Por favor, conteste todas las preguntas de forma veraz y objetiva.

Le agradecemos por su tiempo y su valiosa colaboración brindada.

1. Usted como jefe brinda el apoyo adecuado a su personal.

2. El personal a su cargo se siente con libertad de comunicarle sus problemas y quejas.

3. ¿Qué tipo de problemas mas frecuentes ha tenido con el personal de la sucursal?

4. Actualmente, ¿Cómo evalúa el desempeño de sus empleados.?

5. El Banco posee un sistema de evaluación de desempeño.
-
-
-
6. Que parámetros toman para medir el desempeño.
-
-
-
7. Existen buenas relaciones interpersonales entre usted y el personal a su cargo.
-
-
-
8. Se promueve reuniones sociales en las cuales se pueda compartir con todo el personal de la sucursal.
-
-
-
9. ¿Como percibe el Clima Organizacional de la sucursal.?
-
-
-
10. Estimula usted como jefe que el personal a su cargo tenga como objetivo: satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
-
-
-
12. Dialoga con sus empleados para proponer soluciones ante los problemas que surgen en el trabajo.
-
-
-

13. Facilita usted, el que las operaciones de su personal se desarrollen mas rápidamente.

14. Tiene claro cuales son los valores y principios del Banco. Comente.

15. Conoce la visión y misión de Banco Salvadoreño.

16. Se siente comprometido en cumplir la misión y visión del Banco y tratar de difundirla entre sus empleados.

17. Motiva a su personal para que en conjunto logren las metas en la sucursal.

18. ¿Qué sugerencias puede dar para que la sucursal se desarrolle en un ambiente favorable entre jefe y empleados?

ANEXO NO.2
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACION

LIDERAZGO

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	3	2	1	3	2	11	11
Nunca	2	27	20	13	11	25	96	192
Casi Nunca	3	54	43	37	46	47	227	681
Casi Siempre	4	36	42	50	51	37	216	864
Siempre	5	12	25	31	21	21	110	550
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2298

Fórmula
69.64

bueno

RELACIONES INTERPERSONALES

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	2	3	0	3	2	10	10
Nunca	2	18	19	10	11	31	89	178
Casi Nunca	3	39	41	28	45	44	197	591
Casi Siempre	4	64	59	72	58	35	288	1152
Siempre	5	9	10	22	15	20	76	380
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2311

Fórmula
70.03

bueno

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	5	4	4	3	2	18	18
Nunca	2	15	11	15	25	16	82	164
Casi Nunca	3	41	36	32	48	26	183	549
Casi Siempre	4	52	49	61	52	59	273	1092
Siempre	5	19	32	20	4	29	104	520
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2343

Fórmula
71.00

bueno

PRESTACIONES Y BENEFICIOS

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	3	2	1	3	2	11	11
Nunca	2	10	15	7	6	12	50	100
Casi Nunca	3	34	32	28	26	30	150	450
Casi Siempre	4	57	63	56	68	63	307	1228
Siempre	5	28	20	40	29	25	142	710
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2499

Fórmula
75.73
eficiente

IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	1	0	4	5	12	22	22
Nunca	2	5	3	10	12	10	40	80
Casi Nunca	3	19	10	31	36	23	119	357
Casi Siempre	4	69	54	53	47	58	281	1124
Siempre	5	38	65	34	32	29	198	990
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2573

Fórmula
77.97
eficiente

ESTABILIDAD LABORAL

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	5	6	1	0	3	15	15
Nunca	2	5	6	8	2	13	34	68
Casi Nunca	3	21	18	28	17	28	112	336
Casi Siempre	4	65	65	69	45	58	302	1208
Siempre	5	36	37	26	68	30	197	985
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2612

Fórmula
79.15
eficiente

ORIENTACION A LA CALIDAD

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	4	3	3	5	6	21	21
Nunca	2	2	2	2	15	4	25	50
Casi Nunca	3	17	16	13	45	33	124	372
Casi Siempre	4	69	59	54	54	73	309	1236
Siempre	5	40	52	60	13	16	181	905
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2584

Fórmula
78.30
eficiente

VALORES

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	7	3	5	5	8	28	28
Nunca	2	7	7	1	2	4	21	42
Casi Nunca	3	38	53	33	24	15	163	489
Casi Siempre	4	68	61	76	75	53	333	1332
Siempre	5	12	8	17	26	52	115	575
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2466

Fórmula
74.73

bueno

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	7	9	8	8	8	40	40
Nunca	2	6	4	4	1	2	17	34
Casi Nunca	3	28	27	27	19	22	123	369
Casi Siempre	4	53	65	59	63	65	305	1220
Siempre	5	38	27	34	41	35	175	875
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2538

Fórmula
76.91

eficiente

TRABAJO EN EQUIPO

RESPUESTA	PUNTAJE	PREGUNTAS					TOTAL	FRECUENCIA
		1	2	3	4	5		
No Conozco	1	4	7	6	7	8	32	32
Nunca	2	12	5	10	13	20	60	120
Casi Nunca	3	39	28	34	36	35	172	516
Casi Siempre	4	55	64	57	51	42	269	1076
Siempre	5	22	28	25	25	27	127	635
TOTAL	15	132	132	132	132	132	660	2379

Fórmula
72.09

bueno

