

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUCURSAL BANCARIA

2015

JUAN PABLO GARCÍA BURBANO

COD. 0625164

NATALIA EDITH REYES GALEANO

COD. 0635035

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUCURSAL BANCARIA

2015

JUAN PABLO GARCÍA BURBANO

COD. 0625164

NATALIA EDITH REYES GALEANO

COD. 0635035

TRABAJO DE GRADO MODALIDAD ASESORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR DE GRADO

MONICA GARCIA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

Nota de aceptación:

Director del Plan Académico
Administración de Empresas

Santiago de Cali, Mayo 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido mi motor para la consecución de mis propósitos.

Natalia Reyes

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la profesora Mónica García por su disposición y colaboración en la consecución del presente trabajo de grado.

Natalia Reyes Galeano.

Agradecer en primer lugar a Dios, luego a toda mi familia que me brindó su apoyo durante el transcurso de toda la carrera. Compañeros y amigos que compartieron conocimientos y experiencias que me servirán en la vida como profesional, gracias inmensas a todos.

Juan Pablo García Burbano

CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO.....	16
1.1.1 <i>Formulación del problema</i>	17
1.1.2 <i>Sistematización del Problema</i>	17
1.2. OBJETIVOS	18
1.2.1. <i>Objetivo General.</i>	18
1.2.2. <i>Objetivos Específicos.</i>	18
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
1.4.1 <i>Tipo de Estudio</i>	20
1.4.2. <i>Método de investigación</i>	20
1.4.3 <i>Definición de la población objeto de estudio</i>	21
1.4.4 <i>Tamaño de la muestra</i>	21
1.4.5 <i>Recolección y tratamiento de la información</i>	21
2. MARCO DE REFERENCIA	23
2.1 MARCO TEÓRICO	23
2.1.2 <i>Importancia de un diagnostico organizacional</i>	24
2.1.3 <i>Definición de la percepción</i>	26
2.1.3.1 <i>La Percepción de los empleados sobre el Clima Organizacional</i>	26
2.1.4 <i>Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”</i>	27
2.1.5 <i>Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez</i>	30
2.1.6 <i>El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional</i>	31
2.1.7 <i>Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)</i>	32
2.1.8 <i>Modelo de Fernando Toro</i>	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL	34
2.3 MARCO EMPRESARIAL	36
2.3.1 <i>Ubicación Geográfica de la Empresa</i>	36
2.3.2 <i>Análisis Sectorial</i>	38
2.3.3 <i>Antecedentes de la Organización</i>	39
2.3.3.1 <i>Reseña histórica</i>	39
2.3.3.2 <i>Logo de la Organización</i>	40
2.3.3.3 <i>Misión</i>	40
2.3.3.4 <i>Principios corporativos</i>	40
2.3.3.5 <i>Estrategia de diversidad</i>	41
2.3.3.6 <i>Premios y reconocimientos</i>	42
2.3.4 <i>Estructura de Citi en Colombia</i>	43
2.3.4.1 <i>Talento humano</i>	44
2.3.5 <i>Formación y capacitación</i>	44
2.3.6 <i>Evaluación del desempeño</i>	45

2.3.7 Estímulos	46
3. RESULTADOS	47
3.1 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUCURSAL BANCARIA	47
3.1.1 Evaluación del Clima Laboral	48
3.1.1.1 Análisis de las calificaciones	48
3.1.2 Procesamiento de datos	48
3.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (FACTORES CON CALIFICACIÓN CUALITATIVA BUENO)	52
3.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	53
3.3.1. Claridad Organizacional	53
3.3.2 Estructura Organizacional	56
3.3.3 Participación	60
3.3.4 Instalaciones.....	64
3.3.5 Comportamiento Sistémico	67
3.3.6 Relación Simbiótica	70
3.3.7 Liderazgo	74
3.3.8 Consenso	77
3.3.9 Trabajo Gratificante	81
3.3.10 Desarrollo personal	85
3.3.11 Elementos de trabajo	89
3.3.12 Relaciones interpersonales.....	92
3.3.13 Buen Servicio	96
3.3.14 Solución de conflictos	99
3.3.15 Expresión Informal positiva.....	104
3.3.16 Estabilidad laboral	107
3.3.17 Valoración.....	109
3.3.18 Salario	113
3.3.19 Agilidad.....	116
3.3.20 Evaluación de desempeño.....	119
3.3.21 Feedback (Retroalimentación).....	122
3.3.22 Selección de personal.....	126
3.3.23 Inducción.....	129
3.3.24 Imagen de la Organización	132
3.4 DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUCURSAL BANCARIA.	136
3.4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUSCURSAL BANCARIA.	136
3.4.1.1 Plan de mejoramiento en Participación.....	136
3.4.1.2 Plan de Mejoramiento en Estructura organizacional.....	139
3.4.1.3 Plan de mejoramiento en Agilidad.....	140
3.4.1.4 Plan mejoramiento en Inducción.....	141
3.4.1.5 Presupuesto plan de mejoramiento	142
4. RECURSOS:.....	142

5. CONCLUSIONES	144
6. RECOMENDACIONES.....	146
ANEXO A. ENCUESTA EN BLANCO.....	150

Índice de tablas

TABLA 1. BARRIOS DE LA COMUNA 3.....	36
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA A NIVEL DE BARRIO	37
TABLA 3. NUMERO DE MATRICULAS POR NIVELES DE EDUCACIÓN	38
TABLA 4. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS CITI.....	43
TABLA 5. PERSONAL CITIBANK SUCURSAL PLAZA CAICEDO	45
TABLA 6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	46
TABLA 7. CALIFICACIÓN POR FACTORES.....	49
TABLA 8. CONSOLIDADO DE RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL POR FACTORES.....	51
TABLA 9. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	53
TABLA 10. GRADO DE CONOCIMIENTO DE MISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	55
TABLA 11. CAUSAS QUE IMPIDEN TENER CLARIDAD ORGANIZACIONAL	56
TABLA 12. SOLUCIONES PARA ALCANZAR CLARIDAD ORGANIZACIONAL	57
TABLA 13. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	57
TABLA 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
TABLA 15. CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
TABLA 16. SOLUCIONES ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
TABLA 17. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	61
TABLA 18. PARTICIPACIÓN	62
TABLA 19. CAUSAS QUE IMPIDEN PARTICIPACIÓN.....	63
TABLA 20. SOLUCIONES PARTICIPACIÓN.....	64
TABLA 21. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	65
TABLA 22. INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
TABLA 23. CAUSAS DE LUGAR DE TRABAJO	66
TABLA 24. SOLUCIONES PARA LUGAR DE TRABAJO AGRADABLE	67
TABLA 25. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	68
TABLA 26. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	68
TABLA 27. CAUSAS COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	69
TABLA 28. SOLUCIONES COMPORTAMIENTO SISTÉMICO	71
TABLA 29. SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA	71
TABLA 30. RELACIÓN SIMBIÓTICA.....	72
TABLA 31. CAUSAS NEGATIVAS RELACIÓN SIMBIÓTICA.....	73
TABLA 32. SOLUCIÓN PARA MEJORAR RELACIÓN SIMBIÓTICA	74
TABLA 33. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	74
TABLA 34. LIDERAZGO.....	75
TABLA 35. CAUSAS DE LIDERAZGO.....	76
TABLA 36. SOLUCIÓN PARA QUE EL JEFE SEA LÍDER	77
TABLA 37. SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA	77
TABLA 38. CONSENSO.....	78
TABLA 39. CAUSAS NO INTERACCIÓN PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	79
TABLA 40. SOLUCIÓN CONSENSO.....	81

TABLA 41. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE A LA RECURRENCIA.....	82
TABLA 42. TRABAJO GRATIFICANTE	83
TABLA 43. CAUSAS DE NO ESTAR GUSTO CON EL CARGO	84
TABLA 44. SOLUCIÓN PARA ESTAR A GUSTO EN EL CARGO.....	85
TABLA 45 .LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	86
TABLA 46. DESARROLLO PERSONAL	86
TABLA 47. CAUSAS NO ESTIMULO PERSONAL	88
TABLA 48. SOLUCIONES PARA ESTIMULO PERSONAL.....	89
TABLA 49. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	89
TABLA 50. ELEMENTOS DE TRABAJO.....	90
TABLA 51. CAUSAS DE ELEMENTOS DE TRABAJO.....	91
TABLA 52. SOLUCIÓN PERTINENCIA ELEMENTOS DE TRABAJO	92
TABLA 53. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	92
TABLA 54. RELACIONES INTERPERSONALES.....	93
TABLA 55. CAUSAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	94
TABLA 56. SOLUCIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	96
TABLA 57. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	96
TABLA 58.BUEN SERVICIO	97
TABLA 59. CAUSAS DE BUEN SERVICIO	98
TABLA 60. SOLUCIONES BUEN SERVICIO.....	100
TABLA 61. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	100
TABLA 62. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	101
TABLA 63. CAUSAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	102
TABLA 64. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	104
TABLA 65. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	104
TABLA 66. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	105
TABLA 67. CAUSAS EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.....	106
TABLA 68. SOLUCIÓN PARA LOGRAR EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA.....	107
TABLA 69. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	107
TABLA 70. ESTABILIDAD LABORAL	108
TABLA 71. CAUSAS ESTABILIDAD LABORAL	109
TABLA 72. SOLUCIONES PARA LOGAR ESTABILIDAD LABORAL.....	110
TABLA 73. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	110
TABLA 74. VALORACIÓN	111
TABLA 75. CAUSAS VALORACIÓN	112
TABLA 76. SOLUCIONES PARA LOGAR VALORACIÓN	113
TABLA 77. SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE A LA RECURRENCIA.....	113
TABLA 78. SALARIO	114
TABLA 79. CAUSAS SALARIO	115
TABLA 80. SOLUCIONES SALARIO	116
TABLA 81. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	116
TABLA 82. AGILIDAD	117
TABLA 83. CAUSAS AGILIDAD	118
TABLA 84. SOLUCIONES AGILIDAD.....	119

TABLA 85. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE A LA RECURRENCIA.....	119
TABLA 86. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	120
TABLA 87. CAUSAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	121
TABLA 88. SOLUCIONES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	123
TABLA 89. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE LA RECURRENCIA.....	123
TABLA 90. RETROALIMENTACIÓN	124
TABLA 91. CAUSAS DE RETROALIMENTACIÓN	125
TABLA 92. SOLUCIÓN PARA LOGRAR FEEDBACK	126
TABLA 93. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE A LA RECURRENCIA.....	126
TABLA 94. SELECCIÓN DE PERSONAL	127
TABLA 95. CAUSAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	128
TABLA 96. SOLUCIONES SELECCIÓN DE PERSONAL PERTINENTE.....	129
TABLA 97. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE EN LA RECURRENCIA.....	129
TABLA 98. INDUCCIÓN	130
TABLA 99. CAUSAS DE QUE INDUCCIÓN NO SEA LA MEJOR	131
TABLA 100. SOLUCIONES PARA LA INDUCCIÓN.....	133
TABLA 101. LAS SOLUCIONES SE SINTETIZAN CON BASE A LAS RECURRENCIAS	133
TABLA 102. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	134
TABLA 103. CAUSAS DE IMAGEN NO SEA EXCELENTE.....	135
TABLA 104. SOLUCIONES DE IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	136
TABLA 105. SOLUCIONES IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	136
TABLA 106. PLAN DE MEJORAMIENTO EN PARTICIPACIÓN	139
TABLA 107. PLAN DE DE MEJORAMIENTO EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	140
TABLA 108. PLAN DE DE MEJORAMIENTO EN AGILIDAD	141
TABLA 109. PLAN DE MEJORAMIENTO EN INDUCCIÓN.....	142
TABLA 110. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA MANTENER INDICADORES FAVORABLES.....	144

Índice de gráficas

GRÁFICO 1. CALIFICACIÓN FACTORES CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
GRÁFICO 2. GRADO DE CONOCIMIENTO DE MISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	54
GRÁFICO 3. CAUSAS QUE IMPIDEN CONOCER MISIÓN, POLÍTICAS ETC.....	55
GRÁFICO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
GRÁFICO 5. CAUSAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	58
GRÁFICO 6. PARTICIPACIÓN	61
GRÁFICO 7. CAUSAS QUE IMPIDEN PARTICIPACIÓN	62
GRÁFICO 8. INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN	65
GRÁFICO 9. CAUSAS DE LUGAR DE TRABAJO	66
GRÁFICO 10. INTERACCIÓN POSITIVA ENTRE PERSONAL.....	68
GRÁFICO 11. CAUSAS COMPORTAMIENTO SISTÉMICO.....	69
GRÁFICO 12. RELACIÓN SIMBIÓTICA.....	71
GRÁFICO 13. CAUSAS NEGATIVAS RELACIÓN SIMBIÓTICA	72
GRÁFICO 14. JEFE ES LÍDER.....	74
GRÁFICO 15. CAUSAS JEFE NO LÍDER	75
GRÁFICO 16. INTERACCIÓN PARA CUMPLIR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	77
GRÁFICO 17. CAUSAS DE LA NO INTERACCIÓN PARA CUMPLIR OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	79
GRÁFICO 18. TRABAJO GRATIFICANTE	82
GRÁFICO 19. CAUSAS DE NO ESTAR A GUSTO CON EL CARGO.....	83
GRÁFICO 20. DESARROLLO PERSONAL.....	86
GRÁFICO 21. CAUSAS NO ESTIMULO PERSONAL	87
GRÁFICO 22. ELEMENTOS DE TRABAJO	89
GRÁFICO 23. CAUSAS DE NO PERTINENCIA DE ELEMENTOS DE TRABAJO	90
GRÁFICO 24. RELACIONES INTERPERSONALES	92
GRÁFICO 25. CAUSAS DE RELACIONES INTERPERSONALES	94
GRÁFICO 26. BUEN SERVICIO.....	96
GRÁFICO 27. CAUSAS DE BUEN SERVICIO.....	98
GRÁFICO 28. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	100
GRÁFICO 29. CAUSAS SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	102
GRÁFICO 30. OPORTUNIDAD DE EXPRESIÓN POSITIVA INFORMAL.....	104
GRÁFICO 31. CAUSAS DE EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA	105
GRÁFICO 32. ESTABILIDAD LABORAL.....	107
GRÁFICO 33. CAUSAS ESTABILIDAD LABORAL.....	108
GRÁFICO 34. VALORACIÓN DE INDIVIDUOS QUE SE DISTINGUEN	110
GRÁFICO 35. CAUSAS DE NO VALORACIÓN	111
GRÁFICO 36. SALARIO COMO RETRIBUCIÓN JUSTA.....	113
GRÁFICO 37. CAUSAS DE QUE EL SALARIO NO SEA UNA RETRIBUCIÓN JUSTA.....	114
GRÁFICO 38. PROCEDIMIENTOS Y NORMAS PERMITEN AGILIDAD	116
GRÁFICO 39. CAUSAS AGILIDAD	117
GRÁFICO 40. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	119

GRÁFICO 41. CAUSAS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	121
GRÁFICO 42. RETROALIMENTACIÓN.....	123
GRÁFICO 43. CAUSAS DE NO DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN.....	124
GRÁFICO 44. SELECCIÓN DE PERSONAL ES PERTINENTE.....	126
GRÁFICO 45. CAUSAS DE QUE LA SELECCIÓN DE PERSONAL NO SEA PERTINENTE	127
GRÁFICO 46. INDUCCIÓN	129
GRÁFICO 47. CAUSAS DE QUE INDUCCIÓN NO SEA LA MEJOR	131
GRÁFICO 48. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.....	133
GRÁFICO 49. CAUSAS DE QUE LA IMAGEN NO SEA EXCELENTE.....	134

RESUMEN

La presente investigación muestra el análisis del clima organizacional de una sucursal del banco **CITIBANK** ubicada en la ciudad de Cali, con el objetivo de apoyar esta entidad a identificar fortalezas y debilidades en busca de áreas de oportunidad proporcionada a partir de este estudio, en el que se encuentran los colaboradores de esta sucursal identificando las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentran.

El banco CITIBANK se encuentra en el sector financiero, el encargado del control de estos sistemas financieros es la Superintendencia Financiera de Colombia, los artículos 72 y 73 del Decreto 4327 de 2005 determinan qué entidades se encuentran sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Para el análisis se utilizó el instrumento de medición del profesor Hernán Álvarez Londoño.

Esta herramienta permitió al personal que labora en la sucursal estimar cada factor que hace parte del clima organizacional.

El propósito de este método y su análisis, es identificar la percepción que tienen los empleados con relación al clima organizacional de la sucursal bancaria donde laboran, indagar su influencia sobre las conductas individuales, determinar y examinar el estado de la satisfacción laboral de los empleados para hallar aspectos que puedan obstaculizar la obtención de los resultados planeados.

El instrumento es un formulario que consta de 24 dimensiones: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, feedback, selección de personal, inducción, imagen de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la empresa de hoy día es importante evaluar el clima organizacional ya que está implícita en la consecución de resultados de objetivos organizacionales, en el cual la empresa está integrada por sistemas o recursos tanto físicos, como humanos que juegan el papel más importante dentro de esta investigación, ya que es la percepción que tienen de las actividades y experiencias vividas dentro de la empresa, llamamos clima al ambiente laboral donde interactúan los empleados.

Un buen clima organizacional, atrae al personal ya que les permite percibir un ambiente de sana convivencia, brindándoles seguridad de realización, donde se sientan valorados siendo el capital más importante de la empresa, en el cual sean partícipes del éxito de la organización permitiéndoles crecimiento económico, profesional y personal.

Un clima laboral como el anteriormente mencionado, puede pronosticar que el nivel de compromiso aumentara y el logro de resultados es fortalecido.

El punto de partida para la mejora del ambiente organizacional, es el diagnóstico del clima organizacional, ya que este permite detectar puntos claves que estén impactando de manera inmediata al buen ambiente laboral.

En esta investigación se evalúa el clima organizacional existente en la sucursal bancaria Citibank de la ciudad de Cali, que tiene como fin encontrar factores a mejorar, debilidades presentes en todo lo relacionado a la satisfacción de los empleados tanto en su ámbito laboral como personal dentro de la organización.

El alcance de la investigación va desde el diagnóstico, en el que se ofrecen herramientas que fortalezcan y beneficien el clima organizacional, hasta la presentación a directivos del banco de la información obtenida y posteriores recomendaciones, asimismo para los empleados toda vez que les permitirá trabajar a satisfacción encontrando en su labor una actividad gratificante que no solo les proporcione beneficio económico sino a su vez autorrealización, armonía y felicidad, aumentando la productividad y mejoras en los resultados, por otra parte se reflejará en la satisfacción de los clientes del banco garantizando la fidelización y permanencia de los mismos, aumentando así la estabilidad de la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO

El banco Citibank es miembro de Citigroup, la mayor compañía de servicios financieros del mundo.

En Colombia inicia desde el año 1929 como parte de un ambicioso plan de expansión de la Corporación, y en la actualidad está presente en más de 100 países del mundo, suministrando servicios bancarios de consumo y comerciales, financiación para el consumo, tarjetas de crédito, seguros de vida, servicios bancarios de inversiones, administración de activos y gestión de títulos.

El objeto de estudio es de una sucursal bancaria de esta compañía que se encuentra en el centro de la Ciudad de Cali recibiendo mayormente en sus instalaciones, clientes que poseen diferentes productos del portafolio bancario, como también recibe usuarios que no tienen vínculos comerciales con la Entidad Financiera pero que acceden a los servicios de recaudos de impuestos, pagos a terceros, etc.

Por lo tanto tener dentro de la sucursal un adecuado clima organizacional es necesario en busca de adelantar los diferentes objetivos que esta tiene en la ciudad y con sus clientes, siendo estos últimos el eje principal para su permanencia, donde el ciclo conductor está en el recurso más importante con el que cuentan que es el equipo humano, lo que hace que llevar a cabo acciones que motiven a los empleados a mejorar en sus funciones dentro del banco, es un tema que impacta mucho al nivel directivo.

“el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”.¹

En el caso de la sucursal bancaria, conocer la percepción de sus empleados respecto de la organización en la que laboran permite estar al tanto del grado de motivación en el que se encuentran; el análisis del clima organizacional y sus diferentes variables permite identificar dificultades que puedan afectar el buen

¹ GARCÍA SOLARTE Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, núm. 42, julio - diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle, Colombia.

funcionamiento de esta, viéndose reflejado en la motivación de los empleados y a la vez en la adecuada prestación del servicio.

El beneficio de los empleados de la organización y de Los clientes en general es uno de los resultados que se generan cuando se lleva a cabo un trabajo de investigación que permite realizar un análisis del clima organizacional, por esto realizar el análisis del clima organizacional a la sucursal bancaria CITIBANK es un factor que se manifiesta en la mejora de las condiciones de los diferentes actores que convergen dentro de la entidad.

El papel del clima organizacional es muy importante en el desempeño del banco para lograr la identificación de las diferentes dificultades o debilidades que se presentan en ella y que comprometen la calidad del servicio que se presta y el grado de satisfacción del equipo humano que presta su servicio al banco.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo perciben los empleados de la sucursal financiera CITIBANK, el clima organizacional?

1.1.2. Sistematización del Problema

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la sucursal bancaria CITIBANK del clima laboral al interior de la organización?

¿Cuáles son las causas que hacen que el clima organizacional de La sucursal bancaria CITIBANK no sea gratificante?

¿Cuáles son las medidas de mejora o reforzamiento a tomar por la organización para incrementar de manera positiva el Clima Organizacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General.

Determinar la percepción que tienen los empleados de la sucursal financiera **CITIBANK** de la ciudad de Cali con relación al clima organizacional para el año 2014, con el propósito de diseñar un plan de mejoramiento para optimizar el clima dentro de esta entidad.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las percepciones de los empleados de la sucursal bancaria CITIBANK, respecto a su clima laboral.
- Identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la sucursal bancaria CITIBANK.
- Realizar las recomendaciones pertinentes del clima organizacional, para la sucursal bancaria CITIBANK.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Se puede definir clima organizacional como todas las variables inmersas dentro del ambiente laboral, también es la percepción de los empleados ante los procesos y diseño organizacional que a su vez se refleja en las competencias laborales que estos desarrollan.

Es necesario resaltar el concepto debido a que la sucursal financiera esta tan interesada en un análisis de clima organizacional dentro de la misma, ya que llevándose a cabo este plan de mejoramiento donde el equipo humano es el ente aportador fundamental, la empresa será más eficiente dirigiéndose a un nivel de competitividad mayor y con un equipo humano más satisfecho.

Por esta razón el hecho que la pieza más importante en la organización “los seres humanos” tengan estructurado un plan de trabajo que promueva la satisfacción de los mismos, en donde no solo obtengan una remuneración económica por su tiempo laborado, sino que también puedan evidenciar un bienestar en su entorno, que perciban la consecución de sus metas personales, donde sus actividades diarias les permitan hallar un equilibrio emocional y psicológico, estas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, imprimiéndole mayor energía, fuerza y calidad a sus actividades diarias, todas estas herramientas fortalecen la organización en su talento humano y la productividad de la misma, importancia que radica al realizar este análisis del clima organizacional.

La empresa estudiada, cuenta con aproximadamente tres mil empleados en toda Colombia, aclarando que este análisis está enfocado a una de las sucursales de la ciudad de Cali, la sucursal Plaza Caicedo, por lo anterior se evidencia que la dirección requiere herramientas adecuadas para motivar al personal, que se desprende en la constante interacción de los empleados con los clientes del banco.

Asimismo el realizar este análisis de clima organizacional contribuye como primera fase a la formación integral como estudiantes para los distintos campos de la asesoría y consultoría empresarial trayendo consigo crecimiento profesional y personal, convirtiéndose en una oportunidad que permite identificar e implementar todos los conocimientos adquiridos en el plan curricular de Administración de Empresas obteniendo así la titulación profesional.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de Estudio

Para la elaboración de estos componentes se utilizó el método científico de investigación, tomado del libro Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación de Carlos Eduardo Méndez.

El tipo de estudio utilizado para el presente trabajo es descriptivo que permite conocer las situaciones, costumbres predominantes a través de la descripción de las actividades específicas de las personas, con el objetivo de desarrollar el análisis de clima organizacional de la sucursal bancaria, que permite obtener información del objeto de estudio, como: sus comportamientos, motivación frente al trabajo, etc.

Además logra la identificación de los factores que intervienen al clima organizacional de forma negativa y que inciden directamente en la evolución y desarrollo de la sucursal.

Se utilizaron fuentes de información primaria que se define como la información o documentación de primera mano que se tiene para una investigación que provee un testimonio o evidencia directa sobre lo que se desea investigar, siendo de apoyo para la realización del análisis de clima organizacional.

Fuentes primarias

Para la investigación se utilizó como fuentes de información al personal de la sucursal Plaza Caicedo de Cali: directivos, comerciales y operativos. Utilizando como técnica para el suministro de información la encuesta.

1.4.2. Método de investigación

Para la elaboración de este análisis se utilizó el método inductivo toda vez que logra pasar de presunciones particulares a formulaciones universales.

En la recolección de información y extracción de datos se realizó por medio de encuestas que constan de 24 factores: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, feedback, selección de personal, inducción, imagen de la organización.

El propósito del método de investigación empleado permite conocer la percepción que tienen los empleados con relación al clima organizacional de la sucursal bancaria Citibank, cada variable posee una posible causa, brindando la posibilidad de plantear factibles soluciones. Las prácticas presentadas como un plan de intervención, logra ser una herramienta para los directivos de la Organización, porque propone un mejoramiento significativo a corto plazo, aunque realmente los que definen el plan de acción a implementar son ellos, al definir mediante su estilo directivo que recursos utilizaran para alcanzar los objetivos que posea la Empresa.

1.4.3 Definición de la población objeto de estudio

La población objeto está conformada por 14 personas que actualmente trabajan en la sucursal bancaria CITIBANK (Plaza Caicedo) y están distribuidas de la siguiente manera:

Directivos: 2

Comerciales: 6

Operativos 6

Total: 14

1.4.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra son 14 personas que laboran en la sucursal bancaria quienes son el objeto de estudio, entre ellas hay personal directivo, comercial y operativo. El personal que labora en la sucursal y no tiene un contrato directo con CITIBANK no fue tenido en cuenta, en este caso, personal de seguridad, personal de cafetería y empleados operativos temporales.

1.4.5 Recolección y tratamiento de la información

Para la recolección de datos se utiliza como herramienta el modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño, titulado *"Hacia un clima organizacional plenamente gratificante"*. (Ver anexo)

El instrumento utilizado para recolectar la información, es la herramienta necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional, así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.

El modelo de encuesta utilizado permite conocer las principales fortalezas y debilidades del clima organizacional del objeto de estudio en este caso de la sucursal bancaria.

Fuentes primarias

Para este análisis se utilizó como fuentes de información al personal directivo, comercial y operario de la sucursal Plaza Caicedo del banco CITIBANK de Santiago de Cali.

La técnica utilizada para el suministro de información es:

➤ La encuesta, método en el cual por medio de un cuestionario obtengo información del personal del banco (objeto de estudio), que tiene como fin indagar sobre las percepciones del clima laboral de la empresa.

Fuentes secundarias

Para el desarrollo de este análisis de clima organizacional se recurrió a información secundaria tales como:

- Informes de páginas institucionales como: DANE
- Textos sobre clima organizacional
- Textos en línea sobre relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral
- Información suministrada directamente por el Banco Citibank sucursal Plaza Caicedo.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el trabajo “Análisis del clima organizacional en sucursal bancaria CITIBANK”, se debe tomar en cuenta la teoría que se seguirá como modelo, tomado de los cuadernos de administración Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual, Mónica García Solarte. La percepción y factores que inciden en los empleados sobre el clima organizacional de Stephen P. Robbins. Resulta oportuno mencionar “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”².

A continuación se describirá la definición de clima organizacional desde la perspectiva de diferentes autores.

“Álvarez (1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”³.

“Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”⁴.

“Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse

² GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

³ Ibid., p. 3.

⁴ Ibid., p. 3.

Comentado [N1]: Las citas están tomadas de la misma página del libro de Mónica García.

en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”⁵.

“El clima organizacional para García (2003) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras”⁶.

Comentado [N2]: Cita tomada de la misma página del libro de Mónica García.

Se puede analizar desde estas definiciones que clima organizacional es el ambiente laboral en el que se encuentran los individuos de una organización, donde dicho entorno tiene influencia en su comportamiento.

2.1.2 Importancia de un diagnóstico organizacional

La importancia de un diagnóstico del clima organizacional se origina desde los primeros planteamientos en la década de los años sesenta, junto al inicio del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

“Talcott Parsons: Propuso una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas”⁷.

Rensis Likert: Sostiene que en la percepción del clima de una organización, influyen variables como la estructura de la organización y su administración, las reglas, las normas, la toma de decisiones, etc. estas son variables causales, otro grupo de variable son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. El 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. Según Rodríguez, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

⁵ Ibid., p. 3.

⁶ Ibid., p. 3.

⁷ RODRIGUEZ M Darío, Diagnóstico Organizacional Sexta Edición Universidad católica de Chile, P159

Sistema 1. Autoritario: Se caracteriza por la desconfianza, las decisiones se toman de manera centralizada siguiendo una línea burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo de organización es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema 2. Paternalista: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, también se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema 1. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema 3. Consultivo: En este sistema existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema 4. Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización⁸.

Por tal motivo resulta necesario mencionar las teorías más reconocidas y que han tenido influencia en el estudio de clima organizacional, en los diferentes sistemas y variables.

La percepción del clima laboral cambia de una persona a otra, cambian con el tiempo y la edad, cambian de acuerdo a su cultura, por esto es importante entender que las motiva y cómo se comportan en la organización.

⁸ Ibid., P159

2.1.3 Definición de la percepción

“La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado su entorno. Sin embargo lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva”⁹.

Factores que influyen en la percepción

Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción. Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad motivos intereses, experiencias del pasado y expectativas. Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en su percepción, así como la tendencia agrupar los objetos cercanos y similares. También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional¹⁰.

2.1.3.1 La Percepción de los empleados sobre el Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con estos tres grupos de factores, según García se puede llevar a cabo un completo análisis de las distintas concepciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los elementos que lo componen y algunos aspectos que no se incluyen dentro del ambiente organizacional adecuado y que se ajuste a las necesidades de la organización¹¹.

⁹ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición México D.F, 2009, p. 139.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 139.

¹¹ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

2.1.4 Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

Este instrumento diseñado por el profesor Hernán Álvarez Londoño, consiste en un formulario de 24 factores que inciden en el ambiente laboral y que ha sido tomado para la realización de la encuesta aplicada a los empleados de la sucursal bancaria.

Claridad organizacional: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.

Estructura organizacional: si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.

Participación: si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

Instalaciones: si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

Comportamiento sistémico: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima organizacional.

Relación simbiótica: si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima organizacional.

Liderazgo: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

Consenso: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la

imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

Trabajo gratificante: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Desarrollo personal: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

Elementos de trabajo: si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

Relaciones interpersonales: si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, es decir, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima organizacional.

Buen Servicio: Si las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de éstas un trabajo de calidad acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización.

Solución de conflictos: si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima organizacional.

Expresión informal positiva: si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima organizacional.

Estabilidad laboral: si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima organizacional.

Valoración: si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores se les valora, se les destaca o se les incentiva de una u otra forma, mejor será el clima organizacional.

Salario: si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

Agilidad: si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

Evaluación del desempeño: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos más no represivos, mejor será el clima organizacional.

Retroalimentación: si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

Selección de personal: si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima organizacional.

Inducción: si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva tanto a ambientarlas rápidamente con los demás como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

Imagen de la organización: si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional¹².

Este método a través de sus 24 factores permite que el encuestado dé un valor numérico de (1 a 10) a cada factor, dando la posibilidad que si este no es gratificante para el encuestado pueda expresar su opinión, permitiendo indagar sus causas y unas posibles soluciones, proporcionando a futuro que este factor se manifieste de forma ideal o gratificante.

¹² ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante, citado por BEDOYA, María del Pilar y GARCIA, Mónica. Hacia un clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Maestría. Cali: Universidad del Valle, noviembre de 1997.

Se escoge esta herramienta como modelo para medir el clima organizacional de la sucursal bancaria ya que:

- Concibe el clima organizacional en forma integral o totalizante.
- Es adaptable a las circunstancias propias de cada organización.
- Se puede obtener información en buena cantidad y de gran importancia para un análisis completo.

2.1.5 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. Y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

“Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”¹³.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones.

- 1. La Misión**
- 2. Plan Estratégico de Desarrollo**
- 3. Estructura Organizacional**
- 4. Comunicación Participativa**
- 5. Infraestructura**
- 6. Cooperación**
- 7. Liderazgo**
- 8. Relaciones Interpersonales**
- 9. Inducción y Capacitación**
- 10. Reconocimiento**
- 11. Motivación**

¹³ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

12. Compensación

13. Desarrollo Personal y Profesional

14. Higiene y Salud Ocupacional

15. Evaluación de desempeño

16. Autoevaluación

17. Socialización

18. Balance Vida-Trabajo

19. Ética

20. Normas

21. Procesos y Procedimientos

22. Solución de Conflictos

23. Identidad

24. Grupos Informales

25. Libre Asociación

26. Trabajo en Equipo

27. Información: La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la organización¹⁴.

2.1.6 El Cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

¹⁴ Ibíd., p. 6.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización¹⁵.

2.1.7 Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información¹⁶.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 8.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 8.

2.1.8 Modelo de Fernando Toro

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos:

4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta¹⁷.

¹⁷ Ibíd., p. 7.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

El presente marco contiene las definiciones de los conceptos claves para la comprensión de este análisis de clima organizacional.

Análisis de clima organizacional: Es una práctica de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que permite analizar y conocer, desde la perspectiva de los empleados las fortalezas y debilidades de su organización y que pueda incidir directamente en la evolución y desarrollo empresarial.

Clima organizacional: ambiente laboral en el que se encuentran empleados de una determinada empresa y que está relacionada con el nivel de satisfacción o insatisfacción que manifiestan a través de factores particulares tales como: (salario, incentivos, liderazgo, condiciones de trabajo, capacitación, etc.)

Empresa: también llamada institución, organización etc. es una entidad económica pública o privada, que presta un bien o servicio para satisfacer las necesidades de un mercado y que está compuesta por recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Entidad financiera: ente intermediario que presta servicios financieros a clientes como operaciones financieras, hipotecarias, de capitalización y de ahorro.

Entorno: Es todo lo que rodea a una persona o empresa, con el que interactúa e integra elementos como: sociales, culturales, morales, económicos o profesionales, etc.

Gratificante: algo que proporciona satisfacción, puede ser personal o empresarial.

Investigación: está orientada en la obtención de nuevos conocimientos y la Búsqueda de soluciones a un problema, empleando herramientas para solucionarlos.

Objeto de estudio: Aquello sobre lo cual recae un propósito o acción, que tiene como fin obtener información o conocimiento más profundo ya sea de un individuo, empresa, etc.

Objetivos empresariales: son los propósitos o metas que se traza una empresa en un determinado tiempo, hacia el que se encaminan los esfuerzos, donde todos los miembros pertenecientes a dicha empresa debe seguir.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura empresarial, que refleja los diferentes niveles de mando y la forma de relacionarse formalmente en esta.

Percepción: la capacidad de recibir por medios de los sentidos ciertos estímulos e interpretarlos, siendo estos ocasionados por su entorno.

Sistema: Conjunto de elementos que interactúan entre sí, en el cual existe un proceso de retroalimentación, donde se busca lograr un objetivo como resultado final.

Sucursal: es la entidad o establecimiento que depende del ente principal desempeñando las mismas funciones, pero que tiene autonomía de gestión.

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Ubicación Geográfica de la Empresa

La sucursal bancaria CITIBANK se encuentra ubicado en la calle 11 N° 3-50, Plaza Caicedo, comuna 3, en el centro principal de la ciudad, al Nor-occidente de Cali. Cabe resaltar que la plaza de Caicedo se define como patrimonio urbano-arquitectónico.

“La comuna 3 está localizada al Noroccidente de Cali, y corresponde al centro principal de la ciudad, limita al Occidente y Noroccidente con la Comuna 2, al oriente con la Comuna 4, al sur oriente con la comuna 9, al sur y al sur occidente con la comuna 19”¹⁸.

Los barrios que la conforman fueron legalmente constituidos mediante el Acuerdo 049 del año 1964:

Tabla 1. Barrios de la comuna 3

COMUNA 3	
Código	Barrio
0301	El Nacional
0302	El Peñón
0303	San Antonio
0304	San Cayetano
0305	Los Libertadores
0306	San Juan Bosco
0307	Santa Rosa
0308	La Merced
0309	San Pascual
0310	El Calvario
0311	San Pedro
0312	San Nicolás
0313	El Hoyo
0314	El Piloto

¹⁸ ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Informe comuna 3.2003-2008. P.6.

0315	Navarro-la Chanca
0316	Acueducto San Antonio

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Esta comuna tiene una gran diversidad de estratos socioeconómicos 2, 3, 4 y 5, compuesta por 16 barrios, predominando los estratos medios. (Ver Tabla 2).

En cuanto a la población, según las proyecciones para el año 2003 publicado por el Departamento Administrativo de Planeación corresponde a unos 43,766 habitantes, donde la población total de la ciudad equivale en un 2,316,655.

Tabla 2. Distribución socioeconómica a nivel de barrio

ESTRATO	NIVEL	BARRIOS
2	Bajo	Nacional, San Pascual, El Calvario, El Hoyo, El Piloto.
3	Medio-bajo	Acueducto, San Antonio, San Cayetano, San Juan Bosco, Santa Rosa, La merced, San Pedro, y San Nicolás.
4	Medio	San Antonio, Navarro y la Chanca.
5	Medio-alto	El peñón.

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

Educación

Escuelas Públicas:

“La Comuna 03 dispone de un equipamiento educativo para un total de 12 establecimientos educativos: Carlos A. Sardi, Club Noel, Divina Providencia, El Piloto, Eustaquio Palacios, Luis Carlos Peña, Manuel Sinisterra Patiño, Ma. Perlaza, Martin Restrepo, República de México, Salvador Iglesias y Santiago de Cali”¹⁹.

Tabla 3. Numero de matrículas por niveles de educación

		PREESCOLAR	PRIMARIA	SECUNDARIA
Establecimientos	Números	20	22	17
Matrículas	Personas	1.261	6.597	8.789
Demanda	Personas	1.292	6.342	8.418
T. De Escolaridad	%	97.6	104.6	104.6

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal

¹⁹ ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. Departamento Administrativo de Planeación. Informe comuna 3.2003-2008. P.10.

2.3.2 Análisis Sectorial

El banco CITIBANK se encuentra en el sector financiero, el encargado del control de estos sistemas financieros es la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), los artículos 72 y 73 del Decreto 4327 de 2005 determinan qué entidades se encuentran sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia.

El sector financiero colombiano se destaca por su solidez en las comparaciones internacionales. La estricta regulación y supervisión, junto con la prudencia de sus profesionales y de los líderes de las entidades, condujeron a que tanto los mercados financieros colombianos como los intermediarios que operan en ellos se encuentren entre los más estables del mundo. Gracias a esa firmeza el sector pudo enfrentar en Colombia pruebas difíciles en años recientes, como la crisis financiera internacional de 2008-09 y la Gran Recesión que se ha extendido desde entonces en las economías industrializadas más grandes —Estados Unidos, la Unión Europea y Japón—²⁰.

Este panorama que describe María Mercedes Cuéllar muestra la solidez del sector financiero en nuestro país donde su indicador de solvencia es del 14% y su riesgo de crédito es de los más bajos del mundo.

Los anteriores datos suministrados por la presidenta de asobancaria son alentadores y positivos, reflejando el buen momento de este sector, brindando mayor seguridad económica para usuarios y clientes de los sistemas financieros del país.

²⁰ Cuellar, María, Fernanda. Bancos bien capitalizados para 2014. En: El Espectador [artículo en línea]. (04 de Enero, 2014). Disponible en: < <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bancos-bien-capitalizados-2014-articulo-466896> > [citado el 20-11-2014].

Actualmente, Citibank Colombia es una de las franquicias de Citigroup que cuenta con mayor potencial de crecimiento en Latinoamérica. Por esta razón, en 2011 fue incluida en la lista de los 15 países foco del grupo dentro de los mercados emergentes. Para conservar y fortalecer esa imagen como franquicia de alto crecimiento en el mundo, Citibank Colombia apuesta al desarrollo de diferentes planes de acción que le permitirán profundizar y estrechar las relaciones con sus clientes. Esta apuesta viene respaldada por un portafolio de productos innovadores y servicios de excelente calidad, tanto para sus clientes corporativos como de banca personal.

Dicho lo anterior en el caso de la sucursal CITIBANK sus más cercanos competidores son todos los bancos ubicados en la comuna 3 particularmente en el centro de la ciudad.

2.3.3 Antecedentes de la Organización

2.3.3.1 Reseña histórica

Citi en Colombia abrió la primera sucursal en 1929 como parte de un ambicioso plan de expansión de la Corporación, que hoy en día le permite estar presente en más de 100 países del mundo. Desde entonces Citi Colombia no solo ha sido testigo de la evolución de la economía colombiana sino que contribuye a su modernización con el desarrollo de productos y canales de servicio innovadores, que han permitido a los clientes beneficiarse del carácter global de la Corporación.

Desde 1986 Citi en Colombia se organizó según el modelo de Banca de Consumo y Banca Corporativa que en la actualidad trabajan de manera conjunta bajo una visión integral del cliente, con el objetivo de ser su aliado en la consecución de sus metas financieras. Para esto más de tres mil empleados trabajan en el país con altos estándares éticos y de calidad en el servicio.

Citi opera en Colombia con 55 oficinas full service, 10 oficinas transaccionales, 130 Citi express, más de 6.700 corresponsales bancarios - red vía baloto, 137 Cajeros automáticos, 59 depositarios automáticos de efectivo y Cheque. Además, cuenta

con 24 horas de atención al cliente en las líneas Citiphone para personas naturales y Citiservice para clientes corporativos.

2.3.3.2 Logo de la Organización

Figura 1. Logo de la organización



Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

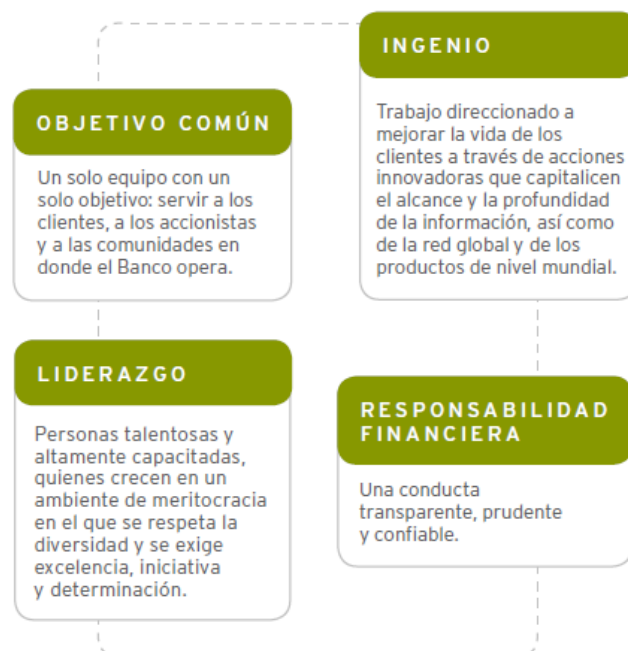
2.3.3.3 Misión

“Citi trabaja incansablemente para prestar servicios financieros a las personas, comunidades, instituciones y países. Con 200 años de experiencia enfrenta retos complejos, aprovecha oportunidades a nivel global y se esfuerza por obtener los mejores resultados para los clientes con soluciones financieras sencillas, creativas y responsables. La institución conecta a más de 1.000 ciudades, 160 países y millones de personas.”

2.3.3.4 Principios corporativos

Para cumplir su misión, el grupo cuenta con cuatro principios clave:

Figura 2. Principios corporativos



Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

2.3.3.5 Estrategia de diversidad

La estrategia de diversidad se centra en cuatro áreas específicas:

- Para el talento humano, ser el empleador de elección
- Para los clientes, ser el proveedor de elección

- Para los proveedores, ser el socio estratégico de elección
- Para las comunidades, ser el vecino de elección

La diversidad se concentra en tres frentes:

- Desarrollo de mujeres
- Diversidad cultural
- Igualdad de oportunidades laborales

2.3.3.6 Premios y reconocimientos

Tabla 4. Premios y reconocimientos Citi

PUBLICACIÓN	NOMBRE DEL PREMIO	CATEGORÍA
Euromoney	Private Banking Awards (Premios a la Banca Privada)	Mejores servicios específicos de patrimonio neto - alto patrimonio neto I (1MM - 10MM)
Euromoney	Private Banking Awards (Premios a la Banca Privada)	Mejores servicios específicos de patrimonio neto ultra alto patrimonio neto (500K - 1MM)
Global Finance	World's Best Sub-Custodian Banks (Premio Global a los Mejores Bancos Sub-Custodios)	Mejor Banco Sub-Custodio
Euromoney	Encuesta sobre el Mercado de Divisas en América Latina	Principal Banco de Intercambio de Divisas (Largest Foreign Exchange Bank)
Euromoney	Encuesta sobre el Mercado de Divisas en América Latina	#1 para Corporativos
Euromoney	Encuesta sobre el Mercado de Divisas en América Latina	#1 por Participación de Mercado en E-Trading
Global Finance	Mejores bancos por Internet en Latinoamérica 2013 (1ª ronda)	Mejor banca de consumo por Internet
Global Finance	Mejores bancos por Internet en Latinoamérica 2013 (1ª ronda)	Mejor banco por Internet corporativos/institucional

Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

2.3.4 Estructura de Citi en Colombia

Citi Colombia es una franquicia de Citigroup, grupo financiero norteamericano con 200 años de trayectoria en el sector financiero. El grupo en Colombia ha sido reconocido como Grupo Financiero CITIBANK y está conformado por las sociedades Citibank-Colombia S.A., Cititrust-Colombia S.A., Citi-valores S.A. Comisionista de Bolsa; el control se ejerce por Citibank N.A., y de manera indirecta, a través de su subordinada Citibank Over-seas Investment Corporation —COIC—. De conformidad con lo establecido en la Ley 222 de 1995, la sociedad que ejerce el control en Colombia es Citibank-Colombia S.A.

Figura 3. Estructura Citi



Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

2.3.4.1 Talento humano

Citi cuenta con un equipo de personas talentosas y altamente capacitadas, que crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad, se valora la excelencia y se fomenta el desarrollo de los empleados, con el fin de ofrecerles a sus clientes el mejor servicio y los productos más innovadores.

Tabla 5. Personal Citibank Sucursal Plaza Caicedo

Nombres y apellidos	Área	Cargo
Mónica Triana	Operativa	Directora operativa
Isabel Lozano	Operativa	Subgerente

Tabla 5. (Continuación) Personal Citibank Sucursal Plaza Caicedo

Claudia Castro	Operativa	Cajera
Lucía Lache	Operativa	Cajera
Ana Valencia	Operativa	Cajera
Gloria Correa	Operativa	Cajera
Claudia Gaviria	Operativa	Cajera
Alex Prieto	Comercial	Gerente Sucursal
Carlos Ordoñez	Comercial	Gerente Empresarial
Guillermo Cardona	Comercial	Ejecutivo de Cuenta
Nathalia Reyes	Comercial	Ejecutiva de Cuenta
Guillermo Salazar	Comercial	Ejecutivo de Cuenta
Alejandra Duarte	Comercial	Asesora
Andrea Romero	Comercial	Asesora

Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

2.3.5 Formación y capacitación

Atracción de talento

Citi utiliza múltiples canales para la atracción del talento, buscando siempre diferentes tipos de intereses, conocimientos y educación en sus empleados. Con este enfoque, la organización asegura que desde las diferentes áreas y en todos los niveles del Banco se cuente con personas que valoren y respeten las diferentes perspectivas y opiniones del grupo de trabajo.

Estrategia de atracción y búsqueda de talento clave

Durante 2013 se implementaron diferentes mecanismos para identificar, buscar y atraer el mejor talento para las diferentes áreas y niveles del Banco.

Programa Mi Carrera

En 2013 se lanzó la iniciativa Mi Carrera, que ofrece a nuestros empleados las herramientas necesarias para ayudarles a tomar las riendas de su vida profesional y los recursos necesarios para crear planes efectivos de desarrollo junto a sus gerentes.

2.3.6 Evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño de Citibank Colombia tiene tres instancias:

Tabla 6. Evaluación de desempeño

	2013
Empleados que establecieron metas en el sistema de gestión de desempeño (GTMS) a inicios del año.	96%
Empleados que realizaron evaluación de cumplimiento de metas de mitad del año en el sistema GTMS.	95%
Empleados que confirmaron haber tenido la conversación de evaluación formal con su supervisor.	79%

Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

Gestión del desempeño

Citi realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados con el fin de proyectar el desarrollo de cada uno de ellos al interior de la organización; evaluar cómo la labor realizada contribuye con los objetivos planteados por el Banco, y ayudar a mejorar el desempeño individual y colectivo. Para ello, cuenta con herramientas que permiten monitorear el cumplimiento de metas individuales y compartidas.

Evaluación entre colegas

Además de los procesos de evaluación regulares, durante 2013 Citi Colombia implementó metas cruzadas entre áreas buscando la alineación y el trabajo en equipo de los líderes del banco. De igual manera, se implementaron evaluaciones entre colegas para el segmento de vicepresidentes asistentes y vicepresidentes.

2.3.7 Estímulos

Programas de Reconocimiento

Con este programa Citi reconoce la forma de trabajar de todos los integrantes de la compañía, valorando los logros individuales y grupales cuando van más allá de las expectativas y demuestran la excelencia e innovación en el trabajo. Citimillas es el programa bandera de Citi, el cual busca premiar la labor de los empleados por su comportamiento sobresaliente cuando va más allá de sus responsabilidades y funciones básicas. El programa está enmarcado en lineamientos corporativos de “cómo alcanzamos nuestras metas”, que corresponden a:

- Propósito común
- Liderazgo
- Ingenio
- Finanzas responsables

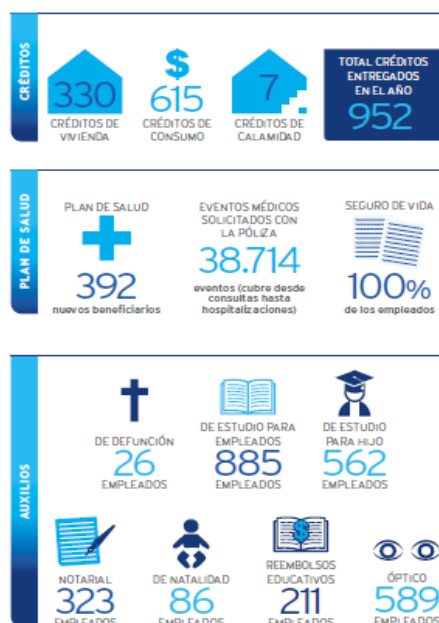
Bienestar y Beneficios para nuestros empleados

Citi está convencido de que la base del éxito está en su talento. Por tanto, el hecho de garantizar y mantener niveles de excelencia brinda las mejores condiciones para el beneficio de todos los empleados.

Beneficios

En 2013 los flujos para acceder a los beneficios por parte de los empleados de jornada completa de Citibank Colombia fueron actualizados y optimizados, con el fin de que estos tengan mejores tiempos de respuesta en sus solicitudes, reduciendo el periodo de espera a menos de la mitad. El Plan de Beneficios recoge y compendia los beneficios que por años ha otorgado la compañía a sus empleados, los cuales contribuyen al bienestar y satisfacción de los colaboradores y sus familias en términos de atención a necesidades e intereses en temas como educación, salud, vivienda y beneficios adicionales de carácter económico.

Figura 4. Beneficios 2013



Fuente: Banco Citibank, Sucursal Plaza Caicedo

3. RESULTADOS

3.1 Análisis del Clima Organizacional en sucursal bancaria

Para la realización del diagnóstico del Clima organizacional se utiliza la herramienta metodológica del profesor Hernán Álvarez Londoño titulado “Hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante”.

Esta permite evaluar 24 factores que inciden en el Clima Organizacional, Donde las personas encuestadas califican cada una de ellas y al mismo tiempo proponen soluciones con el objetivo de mejorar eficientemente.

La encuesta se realizó, teniendo como espacio propicio las instalaciones del Banco, en el mes de Octubre del año 2014 a los 14 empleados de la sucursal Plaza Caicedo de la ciudad de Cali.

El formato de la encuesta se diligenció de forma anónima para garantizar la participación activa y sincera de los distintos empleados, donde se explica la metodología y alineamiento de la encuesta, también se resuelven dudas e inquietudes.

3.1.1 Evaluación del Clima Laboral

La evaluación empleada permite conocer la percepción que tienen los empleados con relación al clima laboral de la sucursal bancaria Citibank, donde se utilizó el modelo de evaluación de Clima Organizacional del profesor Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

3.1.1.1 Análisis de las calificaciones

De acuerdo al modelo de evaluación de Hernán Álvarez Londoño, se procede a calificar cada uno de los factores planteados, como se muestra a continuación una escala de 0 a 10, donde la calificación 0 es la calificación más baja indicando que el clima Organizacional no es nada gratificante, y 10 la más alta correspondiendo a un clima Organizacional plenamente gratificante.

Tabla 7. Calificación por Factores

Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
0 - 2.5	Pésimo
2.6 – 5.1	Malo
5.2 – 7.7	Regular
7.8 – 9.9	Bueno
10	Excelente

Fuente: Elaboración propia 2014.

La anterior tabla muestra el rango de calificación cuantitativa y cualitativamente donde la calificación (0) cero representa una negativa y significa que el factor no es gratificante, siendo el (10) diez la calificación más alta, la cual significa que el factor es plenamente gratificante.

3.1.2 Procesamiento de datos

Después de recolectados los datos a través de la encuesta se procedió a su tabulación utilizando para ello el programa estadístico SPSS un software para el procesamiento de datos estadísticos.

A continuación se describe brevemente los pasos para el procesamiento de datos:

- Se digita la calificación que cada uno de los empleados asignó a cada variable.

- Se procede a registrar la causa por la que el factor evaluado no fue calificado como excelente (10).
- Se sigue a digitar las soluciones propuestas, las cuales fueron de tipo abiertas.

Después de tener toda esta información en el programa, se generaron los distintos informes: Tablas y Gráficas.

- Se continuo al cálculo de la media aritmética y desviación estándar de cada factor calificado.
- Se procedió a la calificación cualitativa según la tabla de equivalencia cada uno de los factores.
- Se concluye la calificación general del Clima Organizacional de la sucursal Bancaria Citibank, a partir de la puntuación de cada una de las variables.

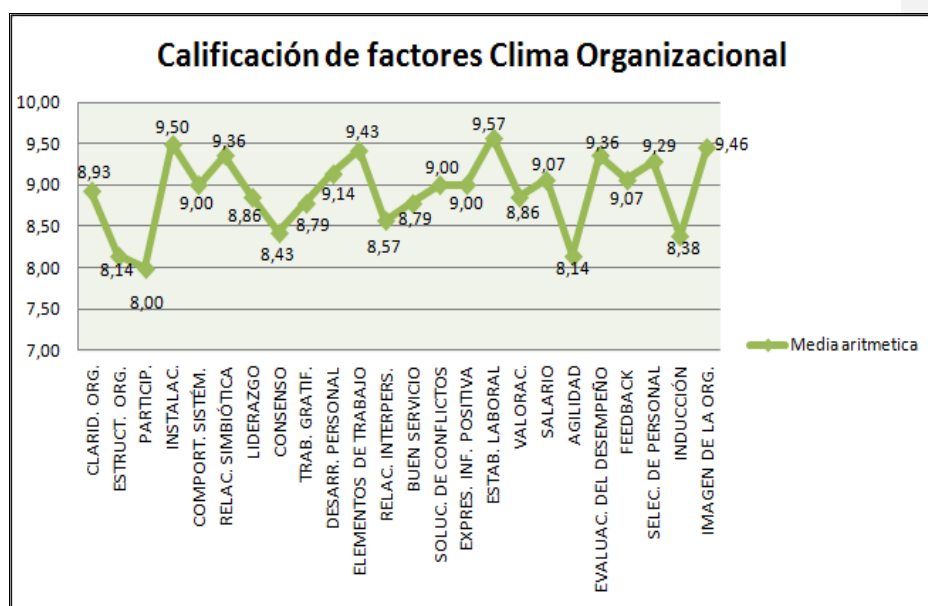
A continuación se presenta la tabla donde se consolidaron las calificaciones de los 24 factores del Clima Organizacional de la sucursal Bancaria Citibank, que se hizo a través de las 14 encuestas realizadas al personal, también se evidencia la calificación promedio que obtiene el clima organizacional en la sucursal.

Tabla 8. Consolidado de resultados del Clima Organizacional por Factores

Nro. de Encuesta	FACTORES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	CLAR. ORG.	ESTR. ORG.	PART.	INSTA L.	COM. SISTÉ M.	RELC. SIMBI Ó.	LIDER AZGO	CON SENS O	TRAB - GRAT IF.	DES. PERS ONAL	ELEM . DE TRAB -	RELC. INTER -	BUEN SERVI CIO	SOLC - CONF -	EXPR ES. INF. POSIT -	ESTB. LAB.	VALR.	SALA RIO	AGILI DAD	EVAL. DESM	FEED BACK	SELE C. DE PERS.	INDU CC.	IMAG. DE LA ORG.
1	10	7	6	10	NS/ NR	10	10	8	10	10	10	7	6	10	10	9	9	10	6	10	7	8	7	9
2	10	6	8	10	7	6	5	9	5	10	10	5	6	7	10	10	10	10	7	10	10	10	10	NS/ NR
3	10	7	6	10	10	10	10	8	8	10	7	10	10	10	10	10	7	10	6	9	10	10	10	10
4	4	6	9	9	10	9	8	9	9	7	10	9	10	10	7	10	8	10	10	9	10	10	9	8
5	9	8	6	9	9	10	10	8	10	6	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	6	10
6	8	10	7	7	8	9	8	8	8	8	9	10	6	10	9	8	7	7	7	10	10	7	6	10
7	10	7	8	10	7	9	8	8	9	8	9	9	9	9	10	10	8	8	9	9	9	10	7	10
8	9	9	8	10	9	10	8	9	10	10	10	9	10	8	8	10	7	7	8	8	9	7	8	10
9	10	8	8	10	10	10	10	8	10	10	10	8	10	8	8	10	10	10	10	8	8	10	8	10
10	8	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10
11	10	6	8	10	8	10	10	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	NS/ NR	10
12	7	10	8	9	9	8	9	8	9	9	7	8	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	7
13	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
14	10	10	10	9	10	10	8	6	10	10	10	6	10	6	6	9	10	10	6	10	6	10	10	9
Media	8,93	8,14	8,00	9,50	9,00	9,36	8,86	8,43	8,79	9,14	9,43	8,57	8,79	9,00	9,00	9,57	8,86	9,07	8,14	9,36	9,07	9,29	8,38	9,46
Desviación Estándar	1,73	1,66	1,41	0,85	1,15	1,15	1,46	1,02	1,76	1,35	1,09	1,60	1,67	1,36	1,36	0,76	1,29	1,33	1,75	0,84	1,33	1,20	1,56	0,97
No de casos válidos	14	14	14	14	13	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	13	13

Fuente: Elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de Sucursal Bancaria Citibank, 2014.

Gráfico 1. Calificación factores clima organizacional



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Este grafico donde se califica cada factor del clima organizacional evaluado en la sucursal bancaria demuestra que el grado de satisfacción laboral es alto por parte de los empleados frente a 20 de los 24 factores estimados.

Entre las variables que obtuvo una mayor calificación se encuentran: Las instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, desarrollo personal, elementos de trabajo, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, salario, evaluación de desempeño, feedback (retroalimentación), selección de personal, e imagen de la organización, en un rango de 9 y 9.5.

Las que tuvieron una menor calificación son: participación, estructura organizacional, agilidad e inducción, con un rango de 8.00, 8.14, y 8,38.

Donde se puede evidenciar que el clima laboral en la sucursal tuvo un promedio de **9.8** que en términos cualitativos es **Bueno**.

3.2 Identificación de fortalezas del clima organizacional (Factores con calificación cualitativa bueno)

Se identifican las fortalezas del clima Organizacional de la sucursal, que fueron halladas gracias al instrumento utilizado encuesta aplicada, herramienta de Diagnostico del profesor Hernán Álvarez Londoño, donde permite evaluar cada factor con un rango de calificación (Ver tabla 7).

Ninguno de las factores obtuvo una calificación de 10 por lo tanto no se calificaron como excelentes. En la siguiente tabla se presentan los factores que tuvieron una calificación cualitativa buena.

Tabla 9. Calificación de los factores del clima organizacional

Factores	Preguntas	Media aritmética	Desviación estándar	Calificación Cualitativa
FACTOR 1	CLARID. ORG.	8,93	1,73	Bueno
FACTOR 2	ESTRUCT. ORG.	8,14	1,66	Bueno
FACTOR 3	PARTICIP.	8,00	1,41	Bueno
FACTOR 4	INSTALAC.	9,50	0,85	Bueno
FACTOR 5	COMPORT. SISTÉM.	9,00	1,15	Bueno
FACTOR 6	RELAC. SIMBIÓTICA	9,36	1,15	Bueno
FACTOR 7	LIDERAZGO	8,86	1,46	Bueno
FACTOR 8	CONSENSO	8,43	1,02	Bueno
FACTOR 9	TRAB. GRATIFICANTE	8,79	1,76	Bueno
FACTOR 10	DESARR. PERSONAL	9,14	1,35	Bueno
FACTOR 11	ELEMENTOS DE TRABAJO	9,43	1,09	Bueno
FACTOR 12	RELAC. INTERPERS.	8,57	1,60	Bueno
FACTOR 13	BUEN SERVICIO	8,79	1,67	Bueno
FACTOR 14	SOLUC. DE CONFLICTOS	9,00	1,36	Bueno
FACTOR 15	EXPRES. INF. POSITIVA	9,00	1,36	Bueno
FACTOR 16	ESTAB. LABORAL	9,57	0,76	Bueno
FACTOR 17	VALORAC.	8,86	1,29	Bueno
FACTOR 18	SALARIO	9,07	1,33	Bueno
FACTOR 19	AGILIDAD	8,14	1,75	Bueno
FACTOR 20	EVALUAC. DEL DESEMPEÑO	9,36	0,84	Bueno
FACTOR 21	FEEDBACK	9,07	1,33	Bueno
FACTOR 22	SELEC. DE PERSONAL	9,29	1,20	Bueno
FACTOR 23	INDUCCIÓN	8,38	1,56	Bueno
FACTOR 24	IMAGEN DE LA ORG.	9,46	0,97	Bueno
Total General		9,8	1,3	Bueno

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El clima organizacional en la sucursal Citibank se calificó en un total promedio de **9,8** que en términos cualitativos significa **Bueno**.

Las variables que obtuvieron una mayor calificación fueron estabilidad laboral con una calificación de 9.57; instalaciones con 9.50; imagen organizacional con 9.46; elementos de trabajo con 9.43; relación simbiótica y evaluación de desempeño con 9.36.

Se resalta los más relevantes ya que en términos generales todos los 24 factores tienen una calificación cualitativa **Bueno**.

3.3 Análisis individual de los factores de clima organizacional de la empresa

Veremos a continuación el análisis de cada factor evaluado del clima organizacional de la sucursal, se representa inicialmente la tabla y grafica donde permite visualizar la calificación del factor planteado de cero (0) a diez (10) y se determina en términos de porcentajes y frecuencia, permitiendo ver el grado de satisfacción de los encuestados, posteriormente veremos las causas que para el personal encuestado inciden y por las cuales el factor evaluado no está calificado como 10 que es la situación ideal o plenamente gratificante, finalizando con las soluciones para cada factor planteadas por los empleados de la sucursal bancaria.

En este caso particular las personas encuestadas coinciden en el rango calificado a cada factor con una calificación cualitativa **Bueno**, la cual nos indica en términos generales que la empresa tiene como fortalezas estos 24 factores evaluados, esto no quiere decir que no hay aspectos a mejorar, algunos de estos son: participación, estructura organizacional, agilidad e inducción, que fueron las que obtuvieron una menor calificación con un rango de 8.00, 8.14, y 8,38.

Estos aun siendo bajos a comparación de los demás factores evaluados se consideran en calificación cualitativa **Bueno**, esto según los rangos de calificación del profesor Hernán Álvarez Londoño, Hacia un clima Organizacional Plenamente Gratificante, (Ver tabla 7).

3.3.1. Claridad Organizacional

Este factor que se refiere al grado de conocimiento de Misión, objetivos políticas y estrategias de la organización por parte de los empelados obtuvo una calificación cuantitativa de **8.93** calificación buena en términos cualitativos, pero que para hacer los pilares o el camino al cual se dirige la empresa y su razón de ser, debería tener una puntuación de 10.00 que en términos cualitativos es Excelente.

¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

Tabla 10. Grado de conocimiento de misión, objetivos, políticas y estrategias

Grado de conocimiento de misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización	Porcentaje	Frecuencia
4	7,1%	1
7	7,1%	1
8	14,3%	2
9	14,3%	2
Los conozco plenamente	57,1%	8
Total	42,9%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 2. Grado de conocimiento de misión, objetivos, políticas y estrategias



Comentado [N3]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al primer punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Claridad Organizacional" en donde el "0" Cero hace alusión a no los conozco y el "10" Diez los conozco plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

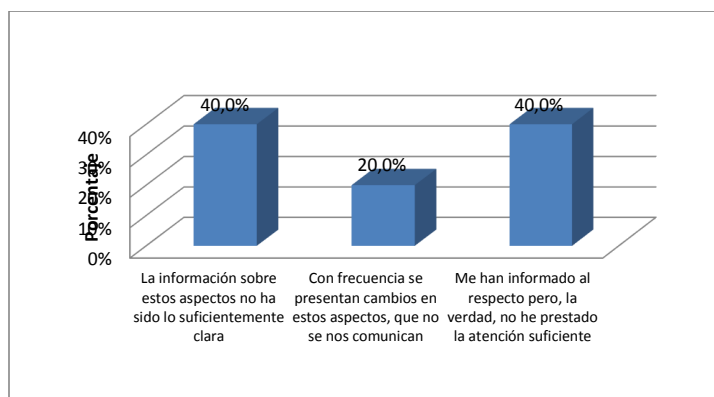
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 11. Causas que impiden tener Claridad Organizacional

Causas que impiden conocer misión, objetivos, políticas organizacionales (Claridad Organizacional)	Porcentaje	Frecuencia
La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	40,0%	2
Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	20,0%	1
Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente	40,0%	2
Total	100,0%	5

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 3. Causas que impiden conocer misión, políticas.



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide tener Claridad Organizacional son: que la información sobre estos aspectos no han sido claras, y la poca atención o falta de interés por parte de los empleados hacia las políticas organizacionales.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 12. Soluciones para alcanzar claridad organizacional

Soluciones para alcanzar claridad organizacional	Frecuencia
Cuando se implementan estrategias en la compañía. No existe un conocimiento a favor del empleado: sólo se refleja un estancamiento por las políticas en cuanto a remuneraciones.	1
Formatos con la identidad clara de la compañía. Tener la información en un lugar visible donde se vea constantemente.	1
La información está en la página del banco, siempre a mano.	1
Más capacitación sobre claridad organizacional. Recibir más información sobre la empresa, menos políticas.	1
Mayor énfasis en la capacitación sobre el tema.	1
Trasmitirlas en forma uniforme por todas las áreas.	1
Total	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 13. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para alcanzar claridad organizacional	Recurrencia
Trasmitir información uniformemente por todas las áreas	4
Capacitar al personal al respecto	2

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (12 y 13) son las soluciones que dieron los empleados del factor claridad organizacional, donde las soluciones más mencionadas son: la trasmisión de información por todas las áreas y capacitación al personal de los temas de misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

Este aporte es importante para que los directivos socialicen y hagan participe este tipo de temas con todo su personal ya que este es uno de los pilares principales del ser de la organización, y debe ser no solo para la empresa o altos mandos si no para todo el equipo de trabajo que hace parte de ella.

3.3.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tuvo una calificación cuantitativa de **8.14** una calificación buena, pero no es Excelente.

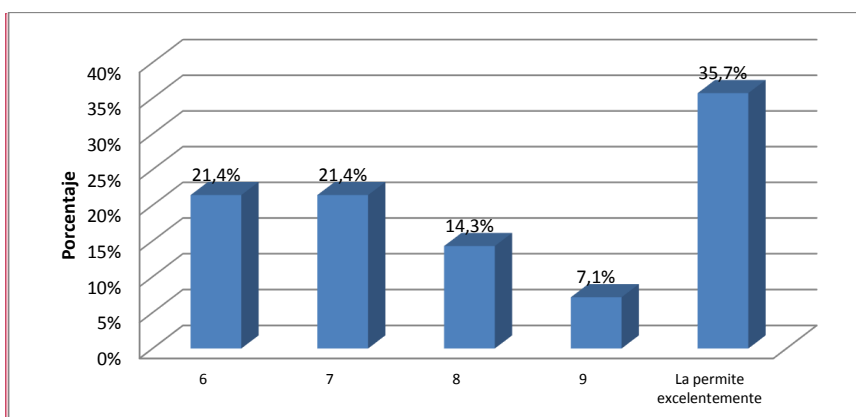
¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

Tabla 14. Estructura Organizacional

Estructura organizacional permite integración social y agilización de procesos	Porcentaje	Frecuencia
6	21,4%	3
7	21,4%	3
8	14,3%	2
9	7,1%	1
La permite excelentemente	35,7%	5
Total	100,0%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 4. Estructura Organizacional



Comentado [N4]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al segundo punto de la herramienta de Hernán Álvarez “Estructura Organizacional” en donde el “0” Cero hace alusión a no lo permite y el 10 lo permite excelentemente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

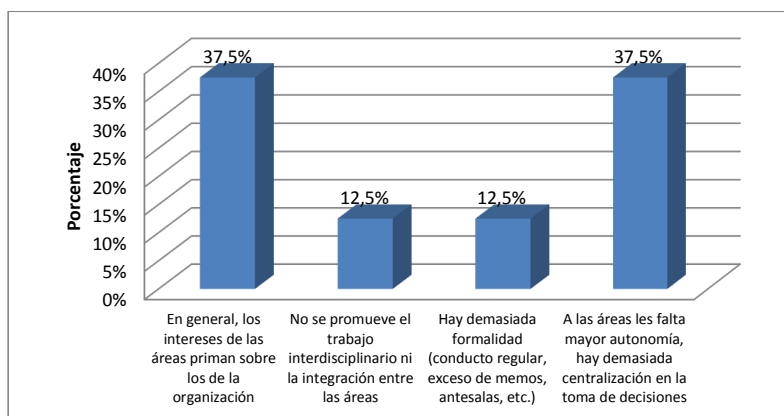
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 15. Causas Estructura Organizacional

Causas que impiden contribución de estructura organizacional	Porcentaje	Frecuencia
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización	37,5%	3
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	12,5%	1
Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	12,5%	1
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones	37,5%	3
Total	100,0%	8

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 5. Causas estructura organizacional



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide tener una estructura organizacional donde permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos son: que los objetivos de las áreas priman sobre los de la organización, como también la falta de autonomía en toma de decisiones de cada una de las áreas de la empresa.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 16. Soluciones estructura organizacional

Soluciones para alcanzar contribución de la estructura organizacional	Frecuencia
Conocimiento de la estructura más personal que logra generar confianza.	1
Crecimiento profesional. Más constancia y mejorar recursos de remuneración.	1
Diversificar procesos para que sean ejecutados por diferentes personas en más áreas. Que exista más integración de las personas en todas las áreas.	1
Están montados los programas para lograr los objetivos.	1
Hacer las labores de la manera correcta para que de esta manera nuestro trabajo sea impecable. Velar por nuestro bienestar en el momento de hacer alguna actividad y de esta forma hacerla de la mejor manera.	1
Mayor descentralización de funciones.	1
Por manejos administrativos no es posible, ya que los costos operacionales priman sobre éstos.	1
Promover el trabajo en equipo, independientemente si me veo beneficiado o no por la labor realizada. Tener claro el servicio en todo momento.	1
Promover el trabajo en equipo.	1
Total	9

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 17. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para alcanzar contribución de la estructura organizacional	Recurrencia
Promover trabajo en equipo	3
Hacer el trabajo de la mejor manera	1
No es posible por manejos administrativos	1
Mayor descentralización de funciones	1
Mejorar recursos de remuneración	1
Conocimiento de la estructura más personal que logra generar confianza	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (16 y 17) son las soluciones que dieron los empleados del factor estructura organizacional, donde las soluciones más mencionada es el de promover el trabajo en equipo.

Este aporte es importante para que los directivos promuevan el trabajo en equipo ya que así todos los integrantes de la empresa se dirijan hacia un mismo objetivo (metas organizacionales) y no se vean como parte aisladas por estar estructuralmente separadas por áreas.

Al tener estas metas organizacionales todo el equipo de trabajo y perteneciente de una empresa debe estar dirigido hacia la búsqueda de estas como todo un conjunto y no por separado.

3.3.3 Participación

La estructura organizacional tuvo una calificación cuantitativa de **8.00** una calificación buena, pero no Excelente.

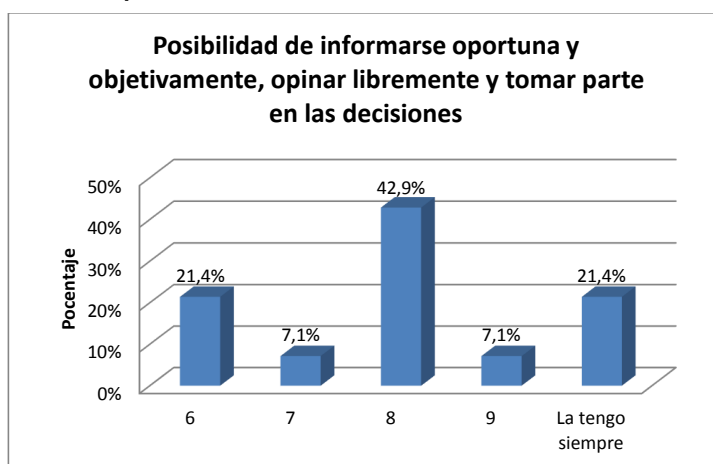
¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informase en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

Tabla 18. Participación

Posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, opinar libremente y tomar parte en las decisiones	Porcentaje	Frecuencia
6	21,4%	3
7	7,1%	1
8	42,9%	6
9	7,1%	1
La tengo siempre	21,4%	3
Total	100,0	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 6. Participación



Comentado [N5]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al tercer punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Participación" en donde el "0" Cero hace alusión a no la tengo y el 10 la tengo siempre.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

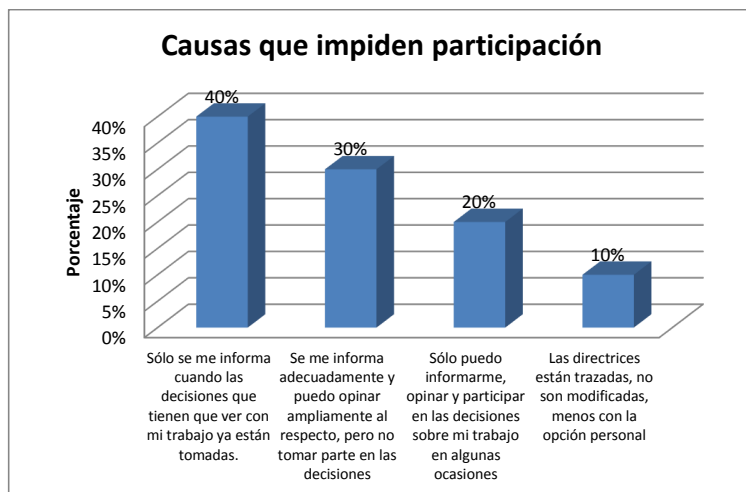
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 19. Causas que impiden participación

Causas que impiden participación	Porcentaje	Frecuencia
Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	40%	4
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	30%	3
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	20%	2
Las directrices están trazadas, no son modificadas, menos con la opción personal	10%	1
Total	100%	10

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 7. Causas que impiden participación



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El grafico anterior refleja que las causas principales que impide participación por parte de los encuestados está en la toma de decisiones de superiores sin información previa a su equipo de trabajo, falta de participación en la toma de decisiones, ocasionalmente se sienten participes en la toma de decisiones sobre su trabajo.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 20. Soluciones participación

Soluciones para alcanzar participación	Frecuencia
Dar más importancia a las opiniones de todos por igual.	1
Socializar diferentes temas que tienen restricciones según la complejidad del tema y dinámica del banco.	1
Imagen, el cargo sea más considerado. Financiación	1
Informarme con anterioridad.	1
No es posible, ya que estas decisiones son mandatorias.	1
Políticas uniformes y claras.	1
Por motivos de la dinámica del negocio (banco), hay procesos y políticas inmutables y es de entender. En cuanto a los procesos y nuevas prácticas. Falta preparación antes de iniciar la implementación de éstos. Podemos realizar nuestros aportes.	1
Se informa de cambios y nuevos procesos, pero realmente no se tiene mucho en cuenta la opinión que se pueda dar.	1
Se me informa oportunamente	1
Seguir los boletines y demás herramientas que tenemos a mano, como preguntar a alguien con más conocimiento o dirigirnos a los boletines de manejo. También acostumbrarnos a escalar nuestras ideas frente a algún procedimiento.	1
Tener más en cuenta mi opinión para la toma de decisiones.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 21. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para alcanzar participación	Recurrencia
Tener más en cuenta las opiniones de los empleados, incluso antes de implementar nuevos procesos	4
Socializar diferentes temas que tienen restricciones según la complejidad del tema y dinámica del banco.	2
Políticas uniformes y claras	1
Seguir los boletines y demás herramientas que tenemos a mano, como preguntar a alguien con más conocimiento o dirigirnos a los boletines de manejo.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (20 y 21) son las soluciones que dieron los empleados del factor participación, donde las soluciones más mencionadas son: Tener más en cuenta las opiniones de los empleados incluso antes de implementar nuevos procesos, dar a conocer y dinamizar temas que tienen restricciones según la complejidad y dinámica del banco, permitiendo mas interacción con los empleados.

Este aporte es importante para que los directivos promuevan la participación de los empleados sin restringir su capacidad intelectual y rango jerárquico.

3.3.4 Instalaciones

Las instalaciones de la sucursal Citibank obtuvo una calificación cuantitativa de **9.50** una calificación buena, pero no Excelente.

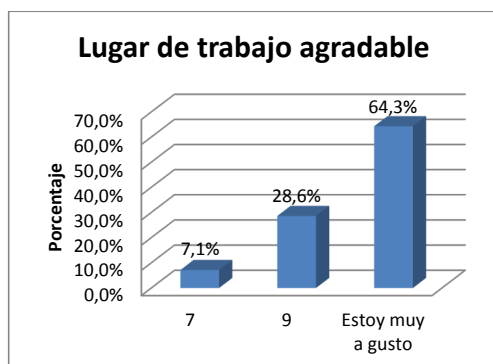
¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

Tabla 22. Instalaciones de la organización

Lugar de trabajo agradable	Porcentaje	Frecuencia
7	7,1%	1
9	28,6%	4
Estoy muy a gusto	64,3%	9
Total	100,0%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 8. Instalaciones de la organización



Comentado [N6]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al cuarto punto de la herramienta de Hernán Álvarez “Instalaciones” en donde el “0” Cero hace alusión a no estoy a gusto y el 10 estoy muy a gusto.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

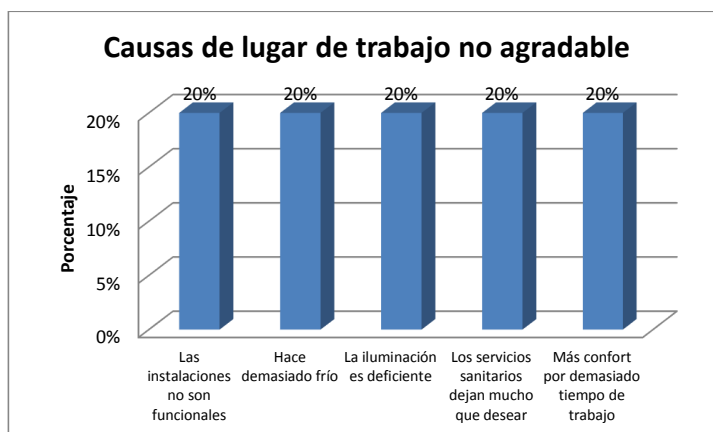
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 23. Causas de lugar de trabajo

Causas de lugar de trabajo no agradable	Porcentaje	Frecuencia
Las instalaciones no son funcionales	20%	1
Hace demasiado frío	20%	1
La iluminación es deficiente	20%	1
Los servicios sanitarios dejan mucho que desear	20%	1
Más confort por demasiado tiempo de trabajo	20%	1
Total	100%	5

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 9. Causas de lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide un lugar de trabajo agradable son: instalaciones no funcionales, hace mucho frío, poca iluminación, los servicios de baño no son agradables, jornadas de trabajo muy extenuantes.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 24. Soluciones para lugar de trabajo agradable

Soluciones para lugar de trabajo agradable	Frecuencia
Colocar una temperatura ambiente. Prohibir la manipulación del aire acondicionado.	1
En general son buenas, mejorar amplitud para sitios de almuerzo.	1
Mejorar iluminación.	1
Mejorar la instalación de aseo personal. Sala de estar para lograr un descanso más óptimo.	1
Menos horas de trabajo o más tiempo de almuerzo.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 25. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para lugar de trabajo agradable	Recurrencia
Colocar una temperatura ambiente. Prohibir la manipulación del aire acondicionado.	1
En general son buenas, mejorar amplitud para sitios de almuerzo.	1
Mejorar iluminación.	1
Mejorar la instalación de aseo personal. Sala de estar para lograr un descanso más óptimo.	1
Menos horas de trabajo o más tiempo de almuerzo.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (24 y 25) son las soluciones que dieron los empleados del factor instalaciones, donde las soluciones más mencionadas son: colocar una temperatura ambiente prohibiendo la manipulación del aire acondicionado, abrir espacios para sitios de almuerzo, mejorar iluminación, mejorar las instalaciones de aseo y ocio para el personal, mejorar los horarios de trabajo siendo compensados las horas de almuerzo.

Este aporte es importante para que los directivos promuevan mejores espacios en las instalaciones de la sucursal Citibank a su talento humano parte fundamental de la empresa.

3.3.5 Comportamiento Sistémico

El comportamiento sistémico tuvo una calificación cuantitativa de **9.00** una calificación buena, pero no Excelente.

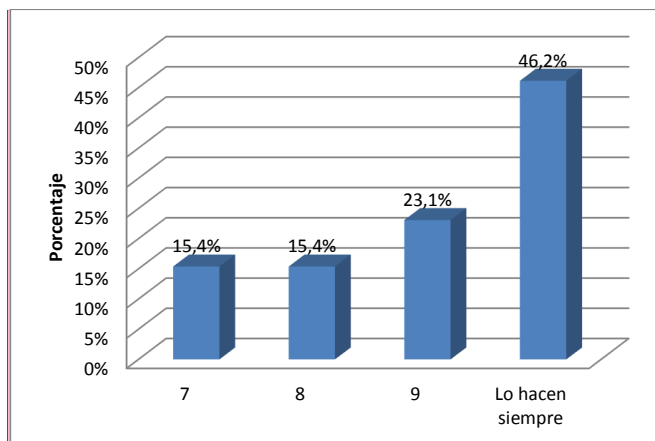
¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

Tabla 26. Comportamiento sistémico

Interacción positiva entre personal	Porcentaje	Frecuencia
7	15,4%	2
8	15,4%	2
9	23,1%	3
Lo hacen siempre	46,2%	6
Total	100%	13,0

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 10. Interacción positiva entre personal



Comentado [N7]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al quinto punto de la herramienta de Hernán Álvarez “comportamiento sistémico” en donde el “0” Cero hace alusión a no lo hacen y el 10 lo hacen siempre.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

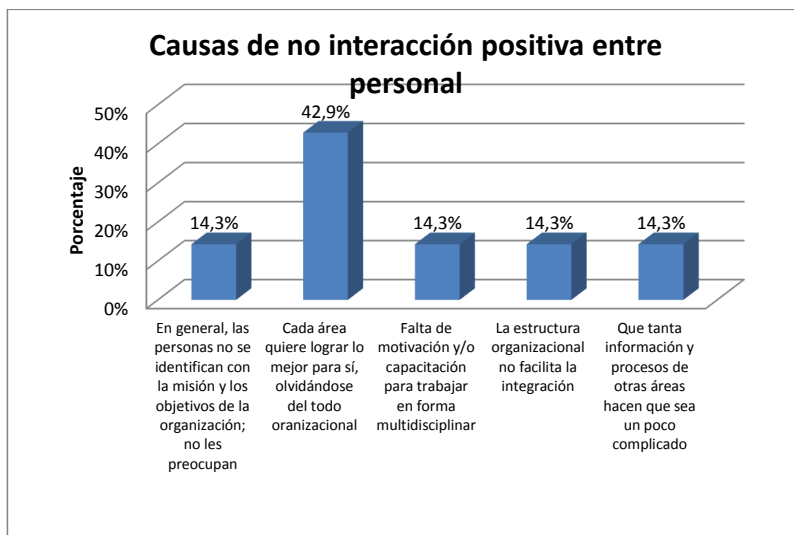
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 27. Causas comportamiento sistémico

Causas no interacción positiva entre personal	Porcentaje	Frecuencia
En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización; no les preocupan	14,3%	1
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	42,9%	3
Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar	14,3%	1
La estructura organizacional no facilita la integración	14,3%	1
Que tanta información y procesos de otras áreas hacen que sea un poco complicado	14,3%	1
Total	100%	7

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 11. Causas comportamiento sistémico



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que la causa principal que impide una relación simbiótica satisfactoria es que cada área de esta sucursal quiere obtener lo mejor para ella olvidándose que son una empresa y no deben verse como partes separadas si no como un conjunto.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 28. Soluciones comportamiento sistémico

Soluciones para interacción positiva entre personal	Frecuencia
Cada día se complementa y controla de mejor manera la interacción o sinergia entre las áreas.	1
El compromiso de cada departamento con la organización y mancomunadamente llegar a los logros tratados, disfrutando del día a día conservando un buen ambiente laboral.	1
Falta de comunicación entre las áreas.	1
Incentivar trabajo en equipo.	1
Lenguaje sencillo, encuestas.	1
Metas claras encaminadas a un mismo fin.	1
Promover que todas áreas se integren.	1
Trabajar más en equipo encaminados hacia los objetivos.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 29. Soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para interacción positiva entre personal	Recurrencia
Incentivar el trabajo en equipo	7
Lenguaje sencillo, encuestas	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (28 y 29) son las soluciones que dieron los empleados del factor comportamiento sistémico, donde las soluciones más mencionadas son: Incentivar el trabajo en equipo, y que las encuestas que se apliquen al personal tengan un lenguaje sencillo y fácil de entender.

Este aporte es importante para que los directivos promuevan el trabajo en equipo, parte fundamental para la obtención de resultados.

3.3.6 Relación Simbiótica

La Relación simbiótica tuvo una calificación cuantitativa de **9.36** una calificación buena, pero no Excelente.

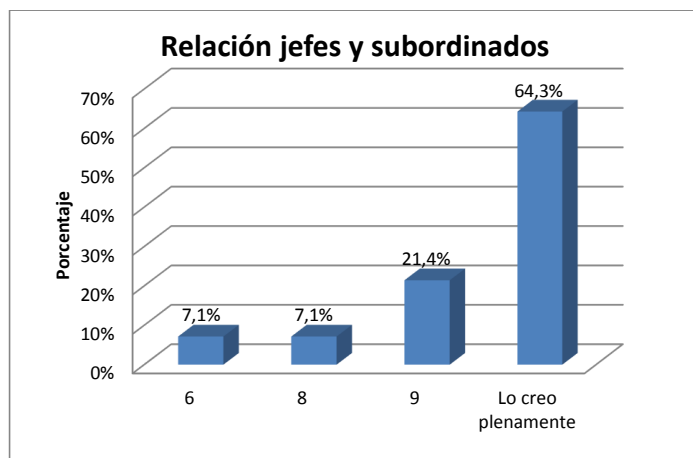
¿Cree usted que jefes y subordinados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

Tabla 30. Relación simbiótica

Relación jefes y subordinados	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
8	7,1%	1
9	21,4%	3
Lo creo plenamente	64,3%	9
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 12. Relación Simbiótica



Comentado [N8]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al sexto punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Relación simbiótica" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo creo y el 10 lo creo plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

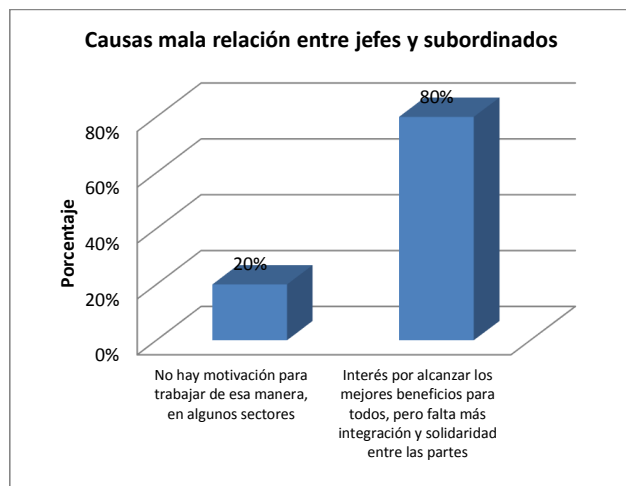
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 31. Causas negativas relación simbiótica

Causas mala relación entre jefes y subordinados	Frecuencia	Porcentaje
No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores	20%	1
Interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	80%	4
Total	100%	5

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 13. Causas negativas relación simbiótica



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El grafico anterior refleja que las causas principales que impide una relación simbiótica son: solidaridad e integración por parte del personal siendo la de más alto (%), falta de motivación para trabajar en algunos sectores.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 32. Solución para mejorar relación simbiótica

Solución para mejorar relación entre jefes y subordinados	Frecuencia
Concientización de la necesidad que existe entre todos los miembros de cooperación y solidaridad.	1
Más diálogo e incentivos	1
Promover la solidaridad.	1
Sensibilizar a todos para lograr relaciones más estrechas.	1
Trabajar en campañas para lograr objetivos comunes.	1
Total	5

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 33. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para mejorar relación entre jefes y subordinados	Recurrencia
Promover la solidaridad y la cooperación	3
Más diálogo e incentivos	1
Sensibilizar a todos para lograr relaciones más estrechas	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (32 y 33) son las soluciones que dieron los empleados del factor Relación simbiótica, donde las soluciones más mencionadas son: promover la solidaridad y cooperación, seguido de más dialogo, incentivos y sensibilizar al personal para lograr relaciones más estrechas.

3.3.7 Liderazgo

Liderazgo obtuvo una calificación cuantitativa de **8.86** una calificación buena, pero no Excelente.

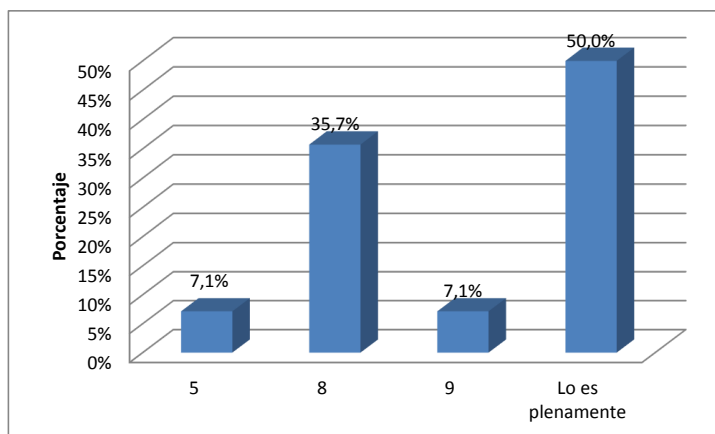
¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

Tabla 34. Liderazgo

Jefe es líder	Porcentaje	Frecuencia
5	7,1%	1
8	35,7%	5
9	7,1%	1
Lo es plenamente	50,0%	7
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 14. Jefe es líder



Comentado [N9]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al séptimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Liderazgo" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo es y el 10 lo es plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

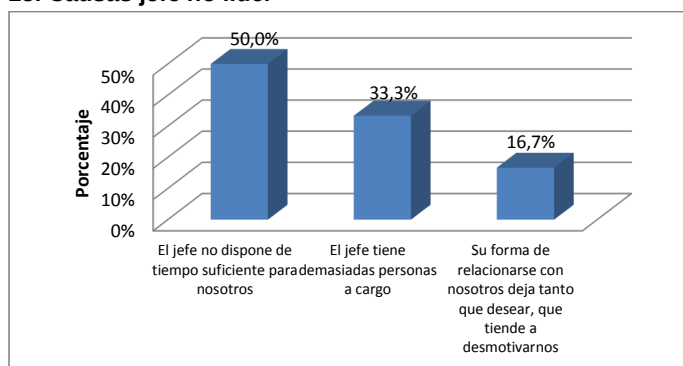
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 35. Causas de liderazgo

Causas jefe no líder	Porcentaje	Frecuencia
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros	50,0%	3
El jefe tiene demasiadas personas a cargo	33,3%	2
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que tiende a desmotivarnos	16,7%	1
Total	100,0%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 15. Causas jefe no líder



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide ver como líder al jefe son: la disposición de tiempo del jefe para con sus empleados, demasiado personal a cargo, relaciones interpersonales con el jefe no son buenas y desmotiva al personal.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 36. Solución para que el jefe sea líder

Solución para que el jefe sea líder	Recurrencia
Debe preocuparse más por los intereses de su equipo y no por los propios.	1
Dedicar más tiempo a cada colaborador por igual.	1
Enfocarse en todos por igual.	1
Falta más tiempo para que se involucre jefe directo en los problemas de todos.	1
Proponer espacios para ser escuchados por igual.	1
Que se promuevan mayores espacios para la integración.	1
Tiene muchas obligaciones.	1
Total	7

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 37. Soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para que el jefe sea líder	Recurrencia
Escuchar a cada colaborador por igual	3
Más tiempo para que se involucre el jefe directo en los problemas de todos	1
Que el jefe se preocupe más por los intereses de su equipo y no por los propios.	1
Promover más espacios para la integración	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (36 y 37) son las soluciones que dieron los empleados del factor Liderazgo, donde la solución más recurrente es: Escuchar a cada colaborador por igual.

3.3.8 Consenso

Consenso tuvo una calificación cuantitativa de **8.43** una calificación buena, pero no Excelente.

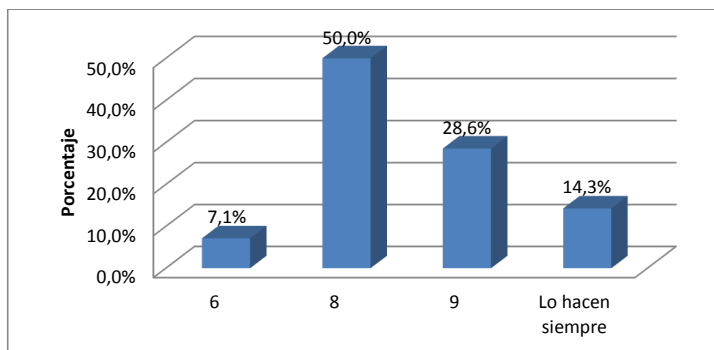
¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

Tabla 38. Consenso

Interacción para cumplir objetivos organizacionales	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
8	50,0%	7
9	28,6%	4
Lo hacen siempre	14,3%	2
Total	100,0	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 16. Interacción para cumplir objetivos organizacionales



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N10]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al octavo punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Consenso" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo hacen y el 10 lo hacen siempre.

En la anterior tabla y gráfica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

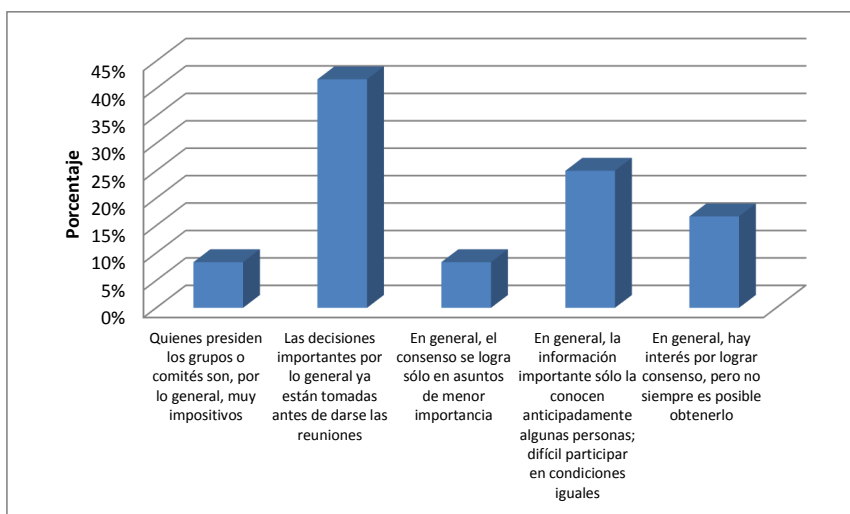
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 39. Causas no interacción para cumplir los objetivos organizacionales

Causas no interacción para cumplir objetivos organizacionales	Porcentaje	Frecuencia
Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	8,3%	1
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones	41,7%	5
En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia	8,3%	1
En general, la información importante sólo la conocen anticipadamente algunas personas; difícil participar en condiciones iguales	25,0%	3
En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo	16,7%	2
Total	100,0	12

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 17. Causas de la no interacción para cumplir objetivos organizacionales



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja como Causas principales de la no interacción para cumplir objetivos organizacionales: las decisiones importantes se toman sin tener en cuenta al personal y la información importante y relevante la conocen anticipadamente algunas personas generando molestias entre los empleados.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 40. Solución consenso

Solución para lograr interacción que permita cumplir objetivos organizacionales	Frecuencia
Algunas situaciones ya a implementar son direccionadas desde altos mandos. Se debería dar un comunicado para poder plasmar nuestra opinión antes de cualquier decisión.	1
Bajar un poco la presión, eso ayuda a tener confianza y logra fácilmente objetivos.	1
Dar información a todos por igual para participar activamente.	1
Debe procurarse un consenso.	1
Desarrollar la metodología ideal para todos estar de acuerdo.	1
Hace falta más unión y conocimiento por parte de todos en un tema determinado.	1
Involucra a todos por igual para que todos estén en igualdad para opinar.	1
Mayor participación de todos.	1
Promover la participación de todos los empleados.	1
Tener en cuenta las falencias o carencias de la organización. Mejorar aspectos de motivación salarial.	1
Tomar más tiempo para llegar a un consenso.	1
Total	11

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 41. Las soluciones se sintetizan con base a la recurrencia

Solución para lograr interacción que permita cumplir objetivos organizacionales	Recurrencia
Desarrollar metodología ideal para todos estar de acuerdo, aunque ello tome tiempo	3
Promover la participación activa de los empleados, dando información a todos por igual	5
Hace falta más unión y conocimiento por parte de todos en un tema determinado.	1
Tener en cuenta las falencias o carencias de la organización. Mejorar aspectos de motivación salarial.	1
Bajar un poco la presión, eso ayuda a tener confianza y logra fácilmente objetivos.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (30 y 40) son las soluciones que dieron los empleados del factor consenso, donde las soluciones más mencionadas son: desarrollar metodologías para que todos estén de acuerdo así implique más tiempo y promover la participación activa de los empleados, siendo equitativos con la entrega de información.

3.3.9 Trabajo Gratificante

Trabajo gratificante obtuvo una calificación cuantitativa de **8.79** una calificación buena, pero no Excelente.

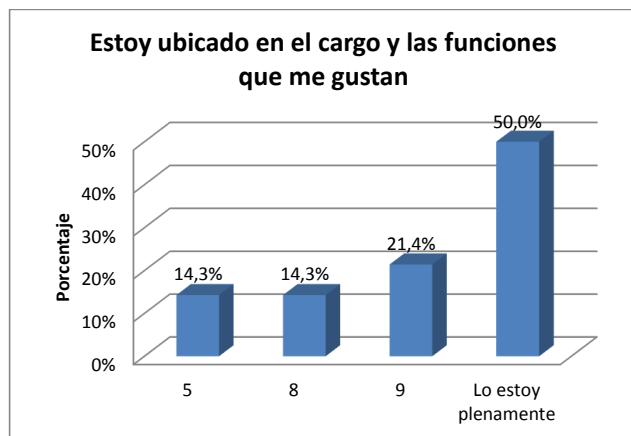
¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Tabla 42. Trabajo gratificante

Estoy ubicado en el cargo y las funciones que me gustan	Porcentaje	Frecuencia
5	14,3%	2
8	14,3%	2
9	21,4%	3
Lo estoy plenamente	50,0%	7
Total	100,0	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 18. Trabajo gratificante



Comentado [N11]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al noveno punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Trabajo gratificante" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo estoy y el 10 lo estoy plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

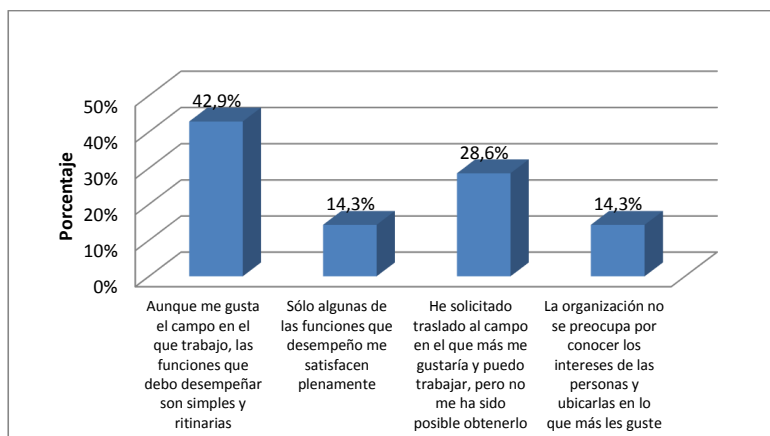
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 43. Causas de no estar a gusto con el cargo

Causas de no estar a gusto con cargo y funciones	Porcentaje	Frecuencia
Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	42,9%	3
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente	14,3%	1
He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría y puedo trabajar, pero no me ha sido posible obtenerlo	28,6%	2
La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y ubicarlas en lo que más les guste	14,3%	1
Total	100%	7

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 19. Causas de no estar a gusto con el cargo



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide un trabajo gratificante: las funciones desempeñadas son simples y rutinarias, poca facilidad para la rotación de empleados que se sienten mejor en otra área.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 44. Solución para estar a gusto en el cargo

Solución para estar a gusto con cargo y funciones	Frecuencia
Brindar nuevas opciones para poder crecer profesionalmente.	1
Cambiar de cargo a uno que pueda desarrollar mis habilidades.	1
Crear espacios que generen nuevo conocimiento a los colaboradores.	1
Más oportunidades como ascensos y nuevas oportunidades.	1
Que nos permitan estar al tanto de todas las áreas a donde podríamos aplicar para desarrollar mucho más nuestro talento.	1
Que se creen funciones más flexibles o d...	1
Que se me tenga en cuenta para el traslado que he solicitado.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 45 .Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para estar a gusto con cargo y funciones	Recurrencia
Más oportunidades (ascensos, traslados, nuevas oportunidades)	5
Crear funciones más flexibles	1
Crear espacios que generen nuevo conocimiento a los colaboradores.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (43 y 44) son las soluciones que dieron los empleados del factor trabajo gratificante, donde las soluciones más mencionadas son: Tener más oportunidades de ascensos, traslados y nuevas oportunidades.

3.3.10 Desarrollo personal

El factor desarrollo personal obtuvo una calificación cuantitativa de **9.14** una calificación buena, pero no Excelente.

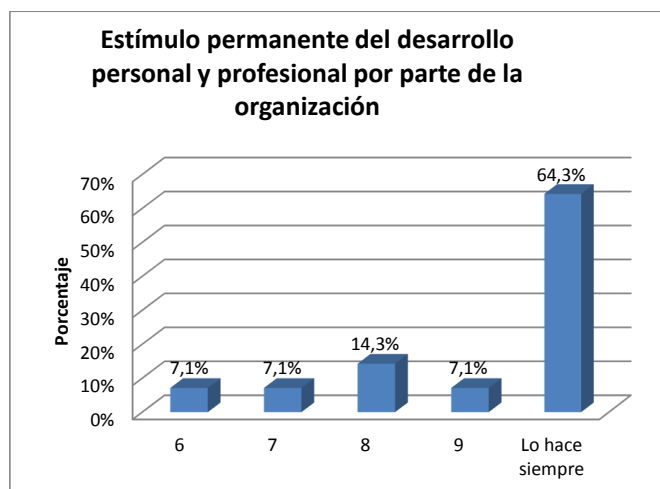
¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 46. Desarrollo personal

Estímulo permanente del desarrollo personal y profesional por parte de la organización	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
7	7,1%	1
8	14,3%	2
9	7,1%	1
Lo hace siempre	64,3%	9
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 20. Desarrollo personal



Comentado [N12]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al décimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez “Desarrollo personal” en donde el “0” Cero hace alusión a no lo hace y el 10 lo hace siempre.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

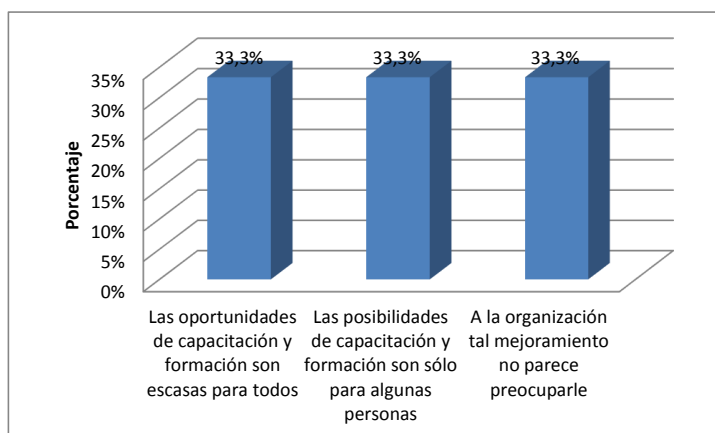
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 47. Causas no estímulo personal

Causas no estímulo personal y profesional por parte de la organización	Porcentaje	Frecuencia
Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos	33,3%	1
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas	33,3%	1
A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle	33,3%	1
Total	100,0%	3

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 21. Causas no estímulo personal



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide el desarrollo personal por parte de los encuestados son: las oportunidades de capacitación y formación son escasas, estas oportunidades son solo para pocos y a la organización no parece importarle este tema.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 48. Soluciones para estímulo personal

Soluciones para estímulo personal y profesional	Frecuencia
Crear más canales de capacitación.	1
No hay mucho tiempo para capacitarme completamente.	1
Tener más en cuenta el desarrollo de todos los colaboradores.	1
Dejar de estar con X compañero	1
Total	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 49. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para estímulo personal y profesional	Recurrencia
Crear más canales de capacitación.	1
No hay mucho tiempo para capacitarme completamente.	1
Tener más en cuenta el desarrollo de todos los colaboradores.	1
Dejar de estar con X compañero	1
Total	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (47 y 48) son las soluciones que dieron los empleados del factor desarrollo personal, donde las soluciones más mencionadas son: crear más canales de capacitación, tener en cuenta el desarrollo de todos los colaboradores.

3.3.11 Elementos de trabajo

Elementos de trabajo tuvo una calificación cuantitativa de **9.43** una calificación buena, pero no Excelente.

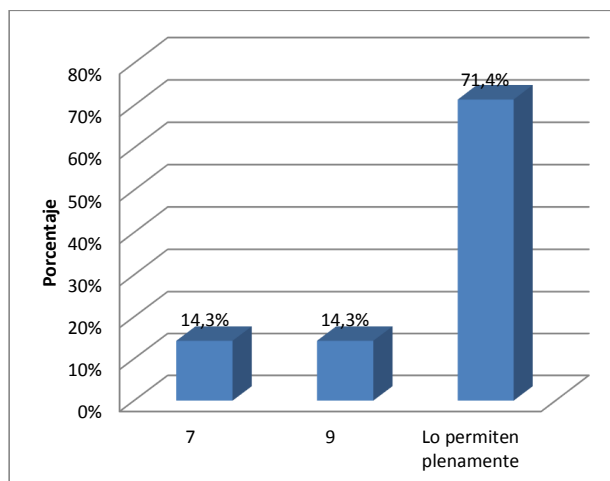
¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

Tabla 50. Elementos de trabajo

Elementos de trabajo permiten trabajar cómodamente y estimulan creatividad y producción	Porcentaje	Frecuencia
7	14,3%	2
9	14,3%	2
Lo permiten plenamente	71,4%	10
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 22. Elementos de trabajo



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N13]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al undécimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez “Elementos de trabajo” en donde el “0” Cero hace alusión a no lo permiten y el 10 lo permiten plenamente.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

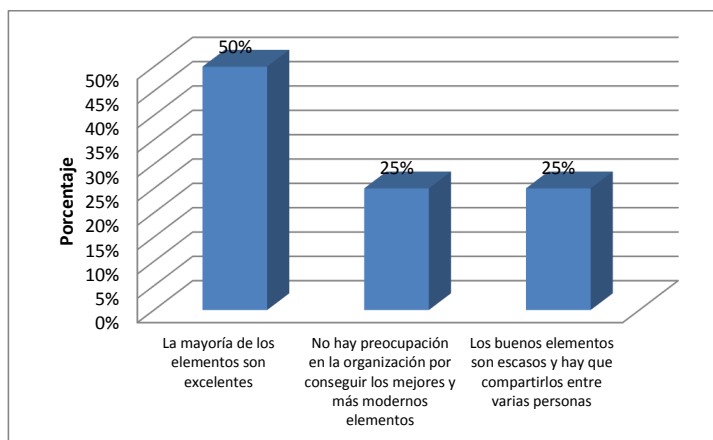
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado

Tabla 51. Causas de elementos de trabajo

Causas de no pertinencia de elementos de trabajo	Porcentaje	Frecuencia
La mayoría de los elementos son excelentes	50%	2
No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos	25%	1
Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas	25%	1
Total		4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 23. Causas de no pertinencia de elementos de trabajo



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que la mayoría de los encuestados opinan que los elementos de trabajo son excelentes, seguido de los que opinan que no hay preocupación por parte de la empresa por adquirir mejores elementos y los buenos elementos que hay son escasos y hay que compartirlo entre varios compañeros.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 52. Solución pertinencia elementos de trabajo

Solución pertinencia elementos de trabajo	Frecuencia
Inversión en mejores herramientas.	1
Prioridad a los elementos de acuerdo con el cargo que desempeñamos porque retrasamos procesos por no contar con ellos además de riesgos que asumimos.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 53. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución pertinencia elementos de trabajo	Recurrencia
Prioridad a los elementos de acuerdo con el cargo que desempeñamos porque retrasamos procesos por no contar con ellos además de riesgos que asumimos.	1
Inversión en mejores herramientas.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (51 y 52) son las soluciones que dieron los empleados del factor elementos de trabajo, donde las soluciones son: Brindar prioridad a los elementos

de acuerdo con el cargo a desempeñar, ya que produce retrasos en los procesos por no contar con ellos, además de riesgos que asumen; inversión en mejores herramientas.

3.3.12 Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales obtuvo una calificación cuantitativa de **8.57** una calificación buena, pero no Excelente.

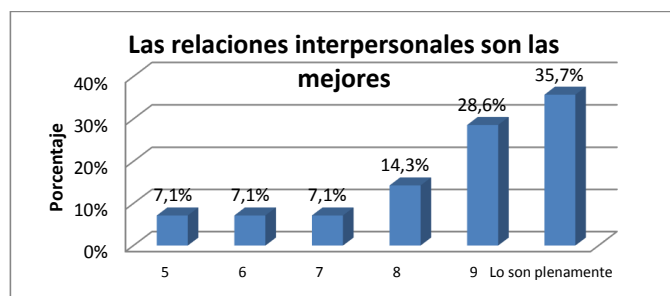
Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Tabla 54. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son las mejores	Porcentaje	Frecuencia
5	7,1%	1
6	7,1%	1
7	7,1%	1
8	14,3%	2
9	28,6%	4
Lo son plenamente	35,7%	5
Total	100,0	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 24. Relaciones interpersonales



Comentado [N14]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al duodécimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Relaciones interpersonales" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo son y el 10 lo son plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados

encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.
Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

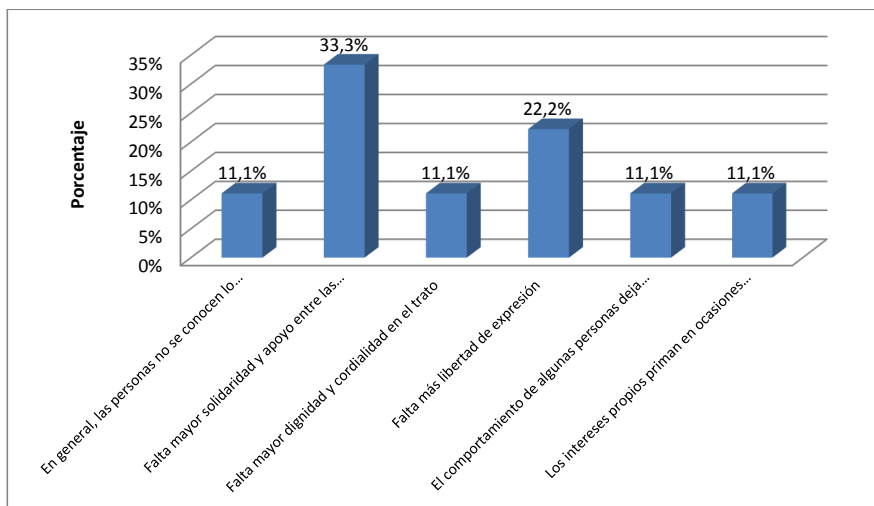
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 55. Causas de las relaciones interpersonales

Causas de que las relaciones interpersonales no sean las mejores	Porcentaje	Frecuencia
En general, las personas no se conocen lo suficiente como para integrarse	11,1%	1
Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas	33,3%	3
Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato	11,1%	1
Falta más libertad de expresión	22,2%	2
El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear	11,1%	1
Los intereses propios priman en ocasiones sobre los colectivos; ésto no permite un buen desarrollo como personas	11,1%	1
Total	100%	9

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 25. Causas de relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide relaciones interpersonales positivas son: falta de solidaridad y apoyo, falta de libertad de expresión; en general las personas no se conocen lo suficiente como para integrarse.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 56. Solución relaciones interpersonales

Solución para que las relaciones interpersonales sean las mejores	Frecuencia
Auditar, que se preste mayor solidaridad entre compañeros.	1
Cohibir menos para expresarse mejor.	1
Depende de cada persona y su formación.	1
Hay que crear espacios de integración.	1
Pensar más en los intereses del equipo, que en los propios.	1
Promover mayor solidaridad.	1
Realizar campaña de sensibilización para incentivar compañerismo y trabajo en equipo.	1
Si esto se logra estaríamos en el paraíso.	1
Tener en cuenta las opiniones.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 57. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para que las relaciones interpersonales sean las mejores	Recurrencia
Promover solidaridad y compañerismo entre compañeros.	2
Trabajo en equipo	2
Cohibir menos para expresarse mejor, tener en cuenta las opiniones	2
Crear espacios de integración	
Auditar	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (55 y 56) son las soluciones que dieron los empleados del factor relaciones interpersonales, dentro de las soluciones más mencionadas son:

Promover solidaridad y compañerismo entre el personal, Cohibir menos para expresarse mejor, tener en cuenta las opiniones y trabajo en equipo.

3.3.13 Buen Servicio

Buen servicio tuvo una calificación cuantitativa de **8.79** una calificación buena, pero no Excelente.

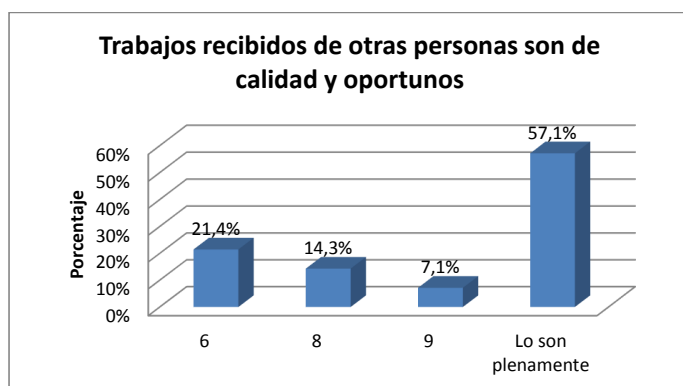
¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (Ustedes) necesita (n) y oportunos?

Tabla 58. Buen servicio

Trabajos recibidos de otras personas son de calidad y oportunos	Porcentaje	Frecuencia
6	21,4%	3
8	14,3%	2
9	7,1%	1
Lo son plenamente	57,1%	8
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 26. Buen servicio



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N15]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimotercer punto de la herramienta de Hernán Álvarez " Buen servicio" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo son y el 10 lo son plenamente.

En la anterior tabla y gráfica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

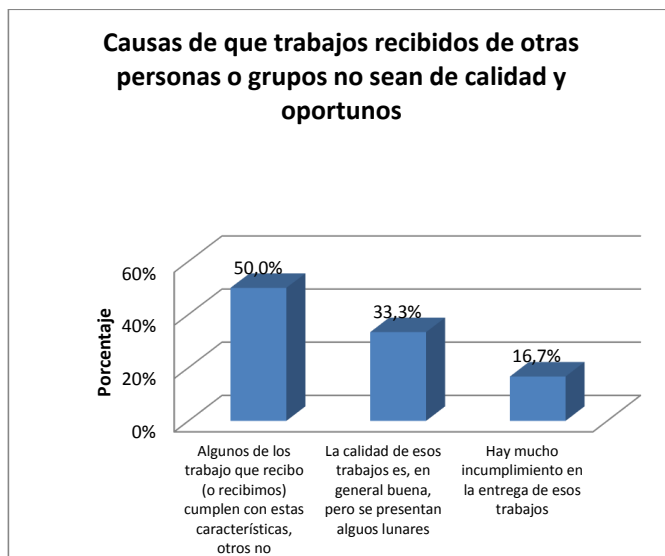
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 59. Causas de Buen servicio

Causas de que trabajos recibidos de otras personas o grupos no sean de calidad y oportunos	Porcentaje	Frecuencia
Algunos de los trabajos que recibo (o recibimos) cumplen con estas características, otros no	50,0%	3
La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	33,3%	2
Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	16,7%	1
Total	100%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 27. Causas de buen servicio



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide buen servicio por parte de los encuestados están en que Algunos de los trabajos que reciben cumplen con estas características, otros no, la calidad de esos trabajos es, en general bueno, pero se presentan algunos lunares.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 60. Soluciones buen servicio

Soluciones para que trabajos recibidos sean de calidad y oportunos	Frecuencia
Campañas con incentivos de un buen servicio.	1
Estandarizar procesos.	1
Falta unificar procesos, se debería promover la integración	1
Mayor difusión de labores a realizar.	1
Mayor estandarización del proceso, unificarlo más para mayor calidad en el mismo.	1
Unificar labores para que haya menos errores.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 61. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Soluciones para que trabajos recibidos sean de calidad y oportunos	Frecuencia
Estandarización de procesos (menos errores y mayor calidad)	4
Campañas con incentivos de un buen servicio	1
Mayor difusión de labores a realizar	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (59 y 60) son las soluciones que dieron los empleados del factor buen servicio, donde la solución más recurrente es: estandarizar los procesos (menos errores y mayor calidad).

3.3.14 Solución de conflictos

La solución de conflictos obtuvo una calificación cuantitativa de **9.00** una calificación buena, pero no Excelente.

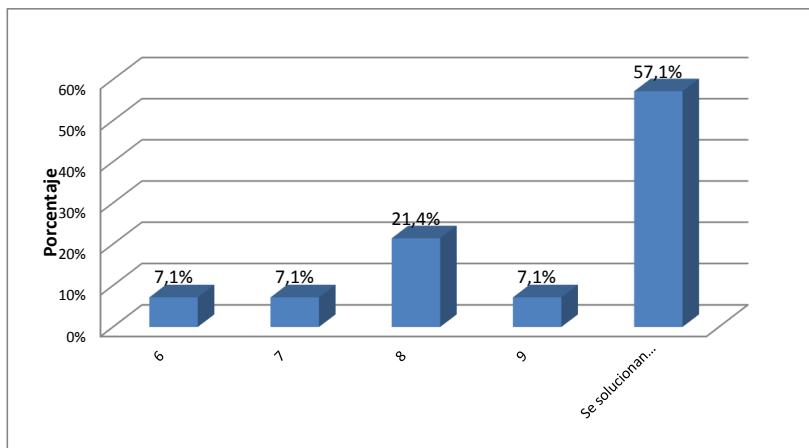
¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Tabla 62. Solución de conflictos

Solución de conflictos	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
7	7,1%	1
8	21,4%	3
9	7,1%	1
Se solucionan satisfactoriamente	57,1%	8
Total	100	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 28. Solución de conflictos



Comentado [N16]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimocuarto punto de la herramienta de Hernán Álvarez “Solución de conflictos” en donde el “0” Cero hace alusión a no se solucionan y el 10 se solucionan plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

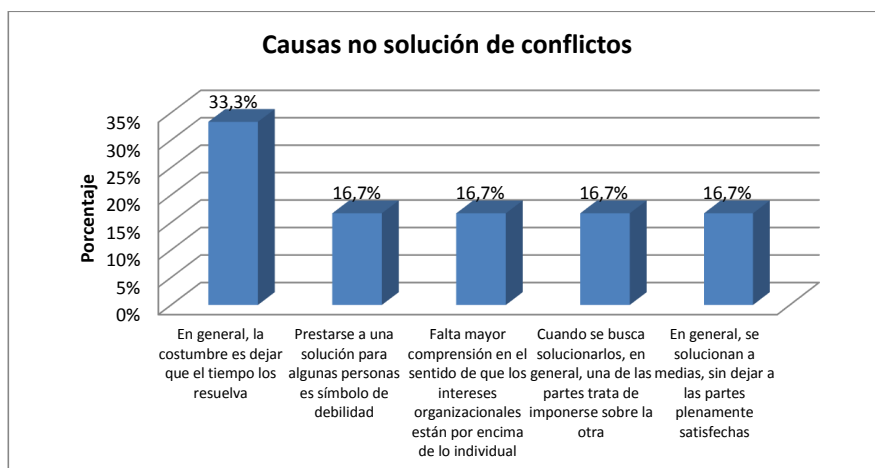
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 63. Causas de solución de conflictos

Causas no solución de conflictos	Porcentaje	Frecuencia
En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	33,3%	2
Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad	16,7%	1
Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses organizacionales están por encima de lo individual	16,7%	1
Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra	16,7%	1
En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	16,7%	1
Total	100,0%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 29. Causas solución de conflictos



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide la no solución de conflictos se encuentra que en lo general la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva, seguido por la falta de comprensión, el significado de debilidad si se presta alguna de las partes para una solución.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 64. Solución de conflictos

Opciones para lograr solución de conflictos	Frecuencia
Crear mesas de diálogo	1
Entender que nunca hay ganadores y perdedores.	1
Preparar soluciones que involucren a todos los empleados.	1
Que el líder se preste para ser mediador.	1
Satisfacer a todas las partes mediante un mayor diálogo.	1
Se necesitan espacios para aclarar inconformidades y crear soluciones.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 65. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Opciones para lograr solución de conflictos	Recurrencia
Crear espacios para el diálogo, aclarar no conformidades y crear soluciones	3
Que el líder se preste para ser mediador	1
Entender que nunca hay ganadores y perdedores.	1
Preparar soluciones que involucren a todos los empleados.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (61 y 62) son las soluciones que dieron los empleados al factor solución de conflictos, donde las soluciones planteadas son: el crear espacios para el dialogo, aclarando las inconformidades y crear soluciones a ellas, tener como mediador a un líder, buscar soluciones que involucre a todo el personal y dar a entender que no hay ganadores ni perdedores.

Este aporte es importante para que los directivos promuevan un buen ambiente laboral dentro de su empresa.

3.3.15 Expresión Informal positiva

La expresión informal positiva obtuvo una calificación cuantitativa de **9.00** una calificación buena, pero no Excelente.

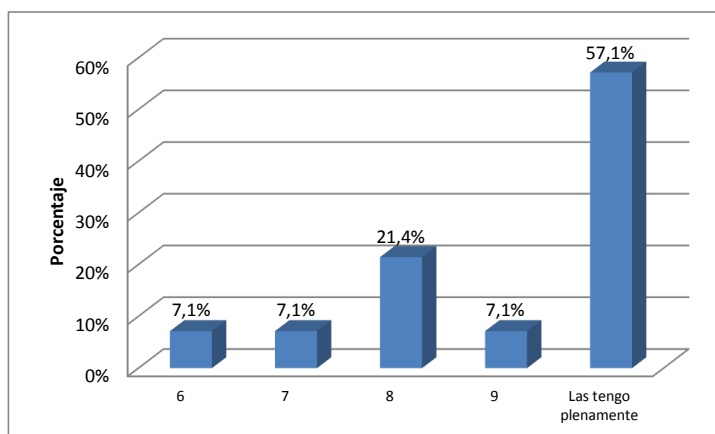
¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Tabla 66. Expresión informal positiva

Oportunidades de expresión positiva informal	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
7	7,1%	1
8	21,4%	3
9	7,1%	1
Las tengo plenamente	57,1%	8
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 30.Oportunidad de expresión positiva informal



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N17]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimoquinto punto de la herramienta de Hernán Álvarez " Expresión informal positiva" en donde el "0" Cero hace alusión a no las tengo y el 10 las tengo plenamente.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

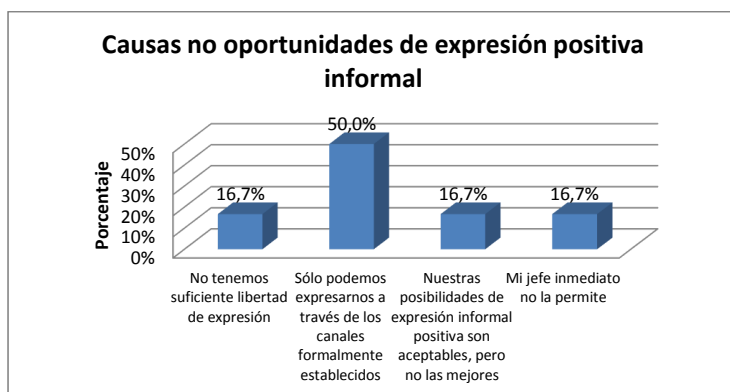
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 67. Causas expresión informal positiva

Causas no oportunidades de expresión positiva informal	Porcentaje	Frecuencia
No tenemos suficiente libertad de expresión	16,7%	1
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	50,0%	3
Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores	16,7%	1
Mi jefe inmediato no la permite	16,7%	1
Total	100%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 31. Causas de expresión informal positiva



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Este gráfico refleja que las causas de expresión informal positiva por parte de los encuestados están en la falta de libertad de expresión, solo se pueden expresar mediante los canales establecidos y la cohibición por jefes inmediatos.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 68. Solución para lograr expresión informal positiva

Solución para lograr expresión positiva informal	Frecuencia
Crear canales nuevos para poder dar ideas y sugerencias.	1
Crear talleres y espacios para tratar y mejorar aspectos como comunicación.	1
Espacios para mayor expresión.	1
Incentivar un canal de comunicación más informal.	1
Más flexibilidad por parte de los jefes.	1
NA	2
Sería interesante poder llegar al 10, pero en nuestra sociedad a veces expresar lo que pensamos es contraproducente para la organización.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 69. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para lograr expresión positiva informal	Recurrencia
Crear espacios (ejemplo talleres) para mayor expresión (ideas y sugerencias) y comunicación	3
Incentivar canal de comunicación más informal	1
Más flexibilidad por parte de los jefes	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (65 y 66) son las soluciones que dieron los empleados del factor expresión informal positiva, donde las soluciones planteadas por el personal encuestado son: crear espacios para mayor expresión como talleres, incentivar

canal de comunicación informal y finalmente más flexibilidad por parte de los superiores.

3.3.16 Estabilidad laboral

La estabilidad laboral es una de las puntuaciones más altas que obtuvo una calificación cuantitativa de **9.57** una calificación buena, pero no Excelente.

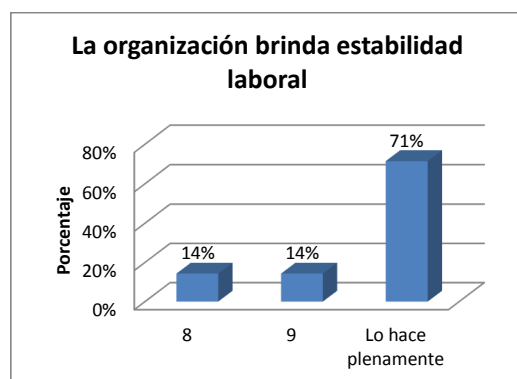
¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Tabla 70. Estabilidad laboral

La organización brinda estabilidad laboral	Porcentaje	Frecuencia
8	14%	2
9	14%	2
Lo hace plenamente	71%	10
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 32. Estabilidad laboral



Comentado [N18]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimosexto punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Estabilidad laboral" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo hace y el 10 lo hace plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados

encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.
Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

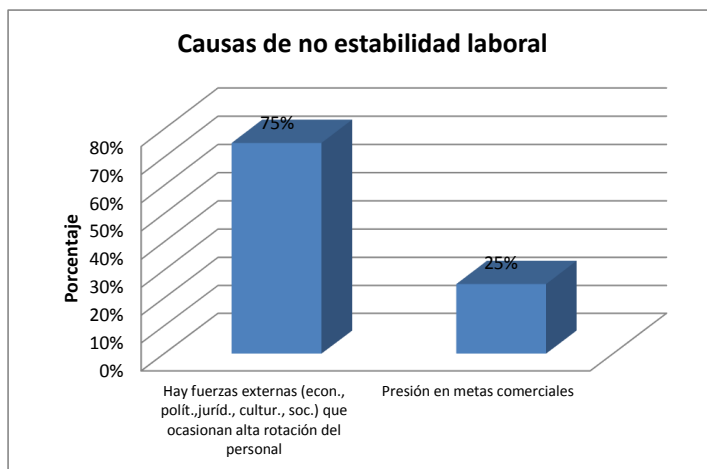
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 71. Causas estabilidad laboral

Causas no estabilidad laboral		Frecuencia
Hay fuerzas externas (econ., polít.,juríd., cultur., soc.) que ocasionan alta rotación del personal	75%	3
Presión en metas comerciales	25%	1
Total	100%	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 33. Causas estabilidad laboral



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Este gráfico muestra las causas principales que impide estabilidad laboral dentro de la empresa, por parte de los encuestados estos se encuentran en fuerzas externas

como factores políticos, económicos, culturales y sociales; como también la presión por cumplimiento de metas comerciales.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 72. Soluciones para lograr estabilidad laboral

Solución para lograr estabilidad laboral	Frecuencia
Hay estabilidad pero hay factores que ponen en riesgo la misma.	1
La competencia entre bancos genera presión y metas más altas.	1
Más flexibilidad en metas.	1
Mayor flexibilidad en cumplimiento de metas.	1
Total	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 73. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución para lograr estabilidad laboral	Recurrencia
Mayor flexibilidad en el cumplimiento de metas (influencia de competencia entre bancos)	3

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (69 y 70) son las soluciones que dieron los empleados del factor estabilidad laboral, donde la solución más recurrente es la de la flexibilidad en el cumplimiento de metas.

3.3.17 Valoración

Valoración obtuvo una calificación cuantitativa de **8.86** una calificación buena, pero no Excelente.

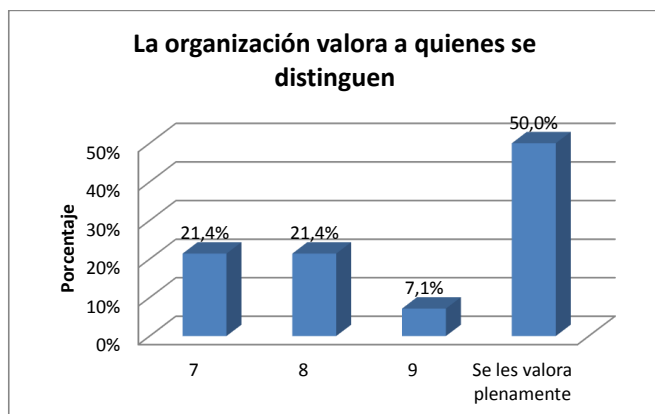
¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Tabla 74. Valoración

La organización valora a quienes se distinguen	Porcentaje	Frecuencia
7	21,4%	3
8	21,4%	3
9	7,1%	1
Se les valora plenamente	50,0%	7
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 34. Valoración de individuos que se distinguen



Comentado [N19]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimoséptimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Valoración" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo se les valora y el 10 se les valora plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

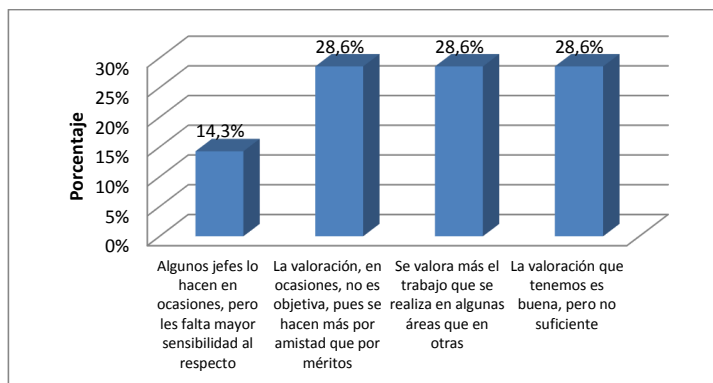
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 75. Causas valoración

Causas de no valoración	Porcentaje	Frecuencia
Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto	14,3%	1
La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos	28,6%	2
Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras	28,6%	2
La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente	28,6%	2
Total	100%	7

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 35. Causas de no valoración



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide valoración a los empleados destacados son: la valoración no es objetiva, se hace mas por amistad que por merito; es más valorado las funciones de algunas áreas; falta más valoración hacia los empleados ya que la actual es insuficiente; falta de sensibilización por parte de superiores sobre valoración.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 76. Soluciones para lograr valoración

Solución para lograr valoración	Frecuencia
Aumentar plan de incentivos.	1
Espacios con más incentivos y más reconocimiento.	1
Hace falta más incentivos por parte de superiores.	1
Mayor premio considerando los buenos logros.	1
Que se otorguen beneficios por méritos y no por amistad.	1
Que se realicen valoraciones por méritos.	1
Ser equitativos a la hora de reconocer.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 77. Soluciones se sintetizan con base a la recurrencia

Solución para lograr valoración	Recurrencia
Plan de incentivos considerando méritos	5
Reconocimiento, valoraciones por méritos	2
Equidad al reconocer	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (72 y 73) son las soluciones que dieron los empleados al factor Valoración, donde las soluciones más mencionadas son: plan de incentivos por meritos, reconocimientos por meritos y equidad al reconocer la valoración.

3.3.18 Salario

Salario tuvo una calificación cuantitativa de **9.07** una calificación buena, pero no Excelente.

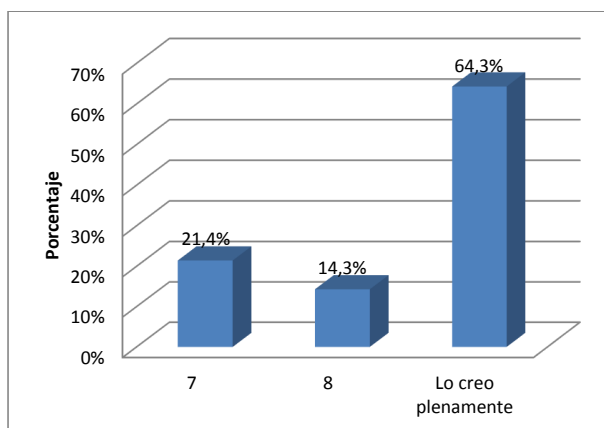
¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

Tabla 78. Salario

Salario como retribución justa	Porcentaje	Frecuencia
7	21,4%	3
8	14,3%	2
Lo creo plenamente	64,3%	9
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 36. Salario como retribución justa



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N20]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimotercero punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Salario" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo creo y el 10 lo creo plenamente.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

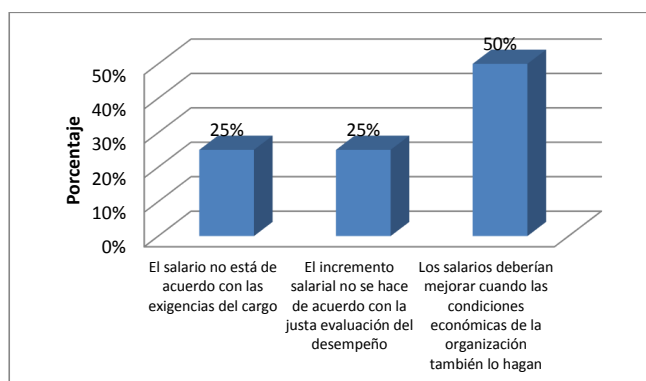
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 79. Causas salario

Causas de que el salario no sea una retribución justa	Porcentaje	Frecuencia
El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	25%	1
El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	25%	1
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan	50%	2
Total	100%	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 37. Causas de que el salario no sea una retribución justa



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja las causas principales que impide que el salario sea una retribución justa, según el personal encuestado: los salarios deben mejorar acorde con el crecimiento de la empresa; los salarios no están de acuerdo al nivel de exigencia del cargo, el incremento salarial no se hace de acuerdo con la evaluación de desempeño.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 80. Soluciones Salario

Solución salario retribución justa	Frecuencia
Cuando haya más ganancia para la organización debe reconocerse de igual manera en cada colaborador.	1
Mayores incentivos cuando haya sobre ejecución en la meta.	1
Mejorar el salario. Incentivos.	1
Modificar salarios.	1
Se debe incrementar según la evaluación del desempeño.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 81. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución salario retribución justa	Recurrencia
Modificar (mejorar) los salarios	4
Mayores incentivos (por cumplimiento de metas, evaluación de desempeño o incremento de ganancias)	2

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (76 y 77) son las soluciones que dieron los empleados del factor salario, donde las soluciones más recurrentes son: mejorar los salarios, y mayores

incentivos (por cumplimiento de metas, evaluación de desempeño o crecimiento de ganancias por parte de la empresa).

3.3.19 Agilidad

Agilidad obtuvo una calificación cuantitativa de **8.14** una calificación buena, pero no Excelente.

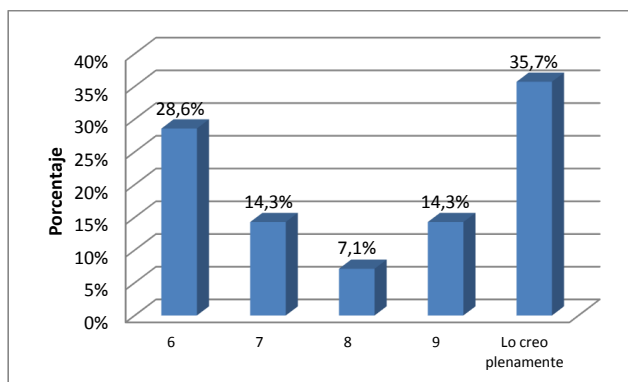
¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

Tabla 82. Agilidad

Procedimientos y normas permiten agilidad	Porcentaje	Frecuencia
6	28,6%	4
7	14,3%	2
8	7,1%	1
9	14,3%	2
Lo creo plenamente	35,7%	5
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 38. Procedimientos y normas permiten agilidad



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N21]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al decimonoveno punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Agilidad" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo creo y el 10 lo creo plenamente.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

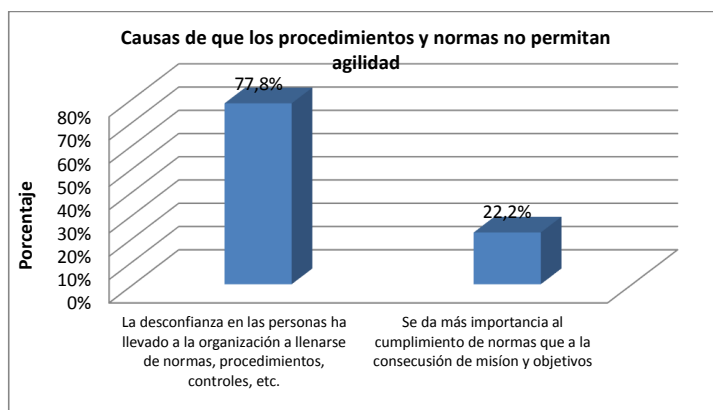
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 83. Causas Agilidad

Causas de que los procedimientos y normas no permitan agilidad	Porcentaje	Frecuencia
La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	77,8%	7
Se da más importancia al cumplimiento de normas que a la consecución de misión y objetivos	22,2%	2
Total	100%	9

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 39. Causas agilidad



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide agilidad está en la desconfianza en el personal la cual ha llevado a la organización implementar nuevas normas, procedimientos y controles; se le da más importancia al cumplimiento de normas y estándares que a la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 84. Soluciones agilidad

Solución procedimientos y normas permiten agilidad	Frecuencia
Agilizar procesos para más eficiencia.	1
Crear sistema para confiar más en colaborador.	1
Dar más confianza y respaldo a los colaboradores.	1
Mayor confianza en las personas.	1
Mayor confianza en los empleados.	1
Menos proceso interno y más servicio oportuno.	1
Otorgar mayor confianza a los empleados.	1
Reestructurar algunos procedimientos para mayor agilidad.	1
Se enfoca mucho en hacer las cosas tal cual a los manuales sin antes haber hecho retroalimentación de algunos.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 85. Las soluciones se sintetizan con base a la recurrencia

Solución procedimientos y normas permiten agilidad	Recurrencia
Incentivar la confianza en los colaboradores	5
Reestructurar algunos procesos para que sean más ágiles y eficientes	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (79 y 80) son las soluciones que dieron los empleados al factor agilidad, donde las soluciones más mencionadas son: incentivar la confianza en los colaboradores y reestructurar algunos procesos para que sean más ágiles y eficientes.

3.3.20 Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño tuvo una calificación cuantitativa de **9.36** una calificación buena, pero no Excelente.

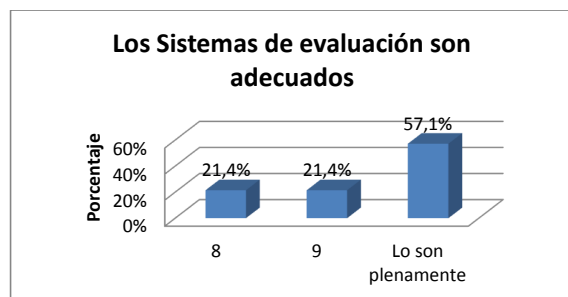
¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Tabla 86. Evaluación de desempeño

Los Sistemas de evaluación son adecuados	Porcentaje	Frecuencia
8	21,4%	3
9	21,4%	3
Lo son plenamente	57,1%	8
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 40. Evaluación de desempeño



Comentado [N22]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al vigésimo punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Evaluación de desempeño" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo son y el 10 lo son plenamente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

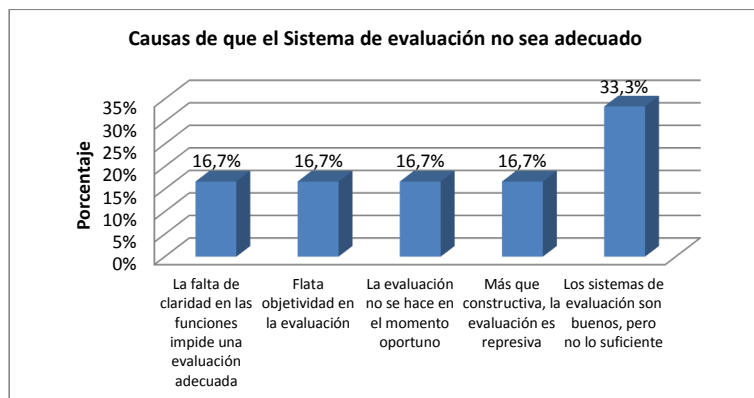
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 87. Causas evaluación del desempeño

Causas de que el Sistema de evaluación no sea adecuado	Porcentaje	Frecuencia
La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	16,7%	1
Falta objetividad en la evaluación	16,7%	1
La evaluación no se hace en el momento oportuno	16,7%	1
Más que constructiva, la evaluación es represiva	16,7%	1
Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	33,3%	2
Total	100,00%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 41. Causas evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide una evaluación del desempeño satisfactoria son: falta de claridad en las funciones que impide una evaluación adecuada, falta de objetividad en la evaluación, la realización de esta evaluación no es oportuna y finalmente los sistemas de evaluación son buenos pero no suficientes.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 88. Soluciones evaluación del desempeño

Solución Sistema de evaluación no adecuado	Frecuencia
Entrenamiento y concientización de lo importante que son estas medidas.	1
Mejorar evaluaciones, diseñar nuevas.	1
Realizar mayor control individual y realizar seguimientos.	1
Se debe dedicar mayor tiempo en este proceso de autoevaluación.	1
Ser más claros.	1
Vigilar por parte de los directivos que sean objetivas las evaluaciones.	1
Total	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 89. Las soluciones se sintetizan con base la recurrencia

Solución Sistema de evaluación no adecuado	Recurrencia
Mejorar evaluaciones, diseñar nuevas, ser más claras, que sean objetivas	2
Realizar mayor control individual y realizar seguimientos.	1
Se debe dedicar mayor tiempo en este proceso de autoevaluación.	1
Entrenamiento y concientización de lo importante que son estas medidas.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (84 y 85) son las soluciones que dieron los empleados al factor evaluación del desempeño, donde las soluciones más mencionadas son: mejorar evaluaciones, diseñar nuevas, ser más claras y que sean objetivas.

3.3.21 Feedback (Retroalimentación)

Retroalimentación obtuvo una calificación cuantitativa de **9.07** una calificación buena, pero no Excelente.

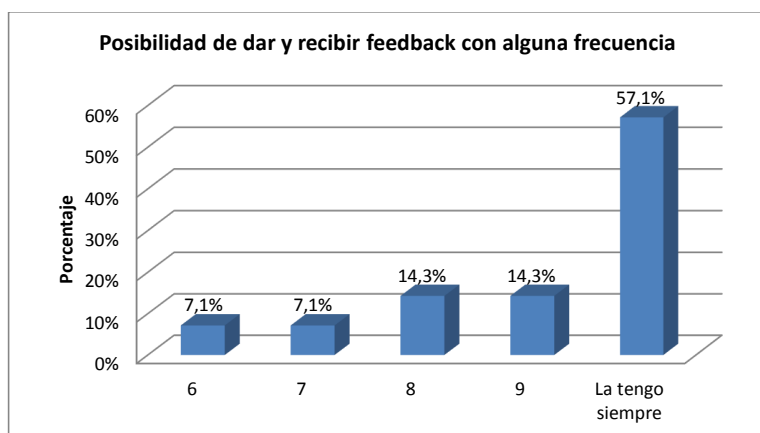
¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

Tabla 90. Retroalimentación

Posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
6	7,1%	1
7	7,1%	1
8	14,3%	2
9	14,3%	2
La tengo siempre	57,1%	8
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 42. Retroalimentación



Comentado [N23]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al vigésimo primer punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Retroalimentación" en donde el "0" Cero hace alusión a no la tengo y el 10 la tengo siempre.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

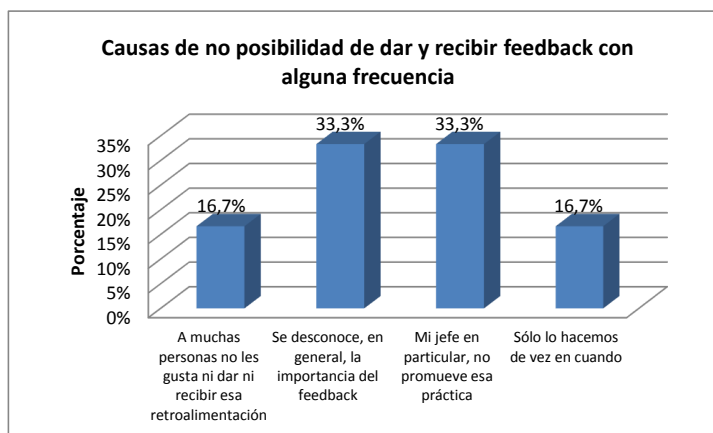
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 91. Causas de retroalimentación

Causas de no posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación	16,7%	1
Se desconoce, en general, la importancia del feedback	33,3%	2
Mi jefe en particular, no promueve esa práctica	33,3%	2
Sólo lo hacemos de vez en cuando	16,7%	1
Total	100%	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 43. Causas de no dar y recibir retroalimentación



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide retroalimentación están en el desconocimiento del feedback, los superiores no promueven esta práctica de retroalimentación.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 92. Solución para lograr feedback

Solución para lograr posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia	Frecuencia
Crear estos espacios para hacerlo seriamente.	1
Crear herramientas para que haya más compromiso por parte de jefes inmediatos.	1
Entrenamiento y concientización de lo importante que es.	1
Realizarlo con mayor periodicidad.	1
Sensibilización de la importancia de este proceso.	1
Sensibilizar el feedback.	1
Total	6

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 93. Las soluciones se sintetizan con base a la recurrencia

Solución para lograr posibilidad de dar y recibir feedback con alguna frecuencia	Recurrencia
Sensibilización y entrenamiento sobre la importancia del feedback	3
Crear herramientas y espacios para hacerlo seriamente involucrando a los jefes inmediatos	2
Realizarlo con mayor periodicidad	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (88 y 89) son las soluciones que dieron los empleados del factor. feedback (retroalimentación), donde las soluciones más recurrentes son: sensibilizar y entrenar al personal sobre la importancia de la retroalimentación, crear herramientas y espacios para hacerlo involucrando a los jefes inmediatos y realizarlo con mayor periodicidad.

3.3.22 Selección de personal

Selección de personal obtuvo una calificación cuantitativa de **9.29** una calificación buena, pero no Excelente.

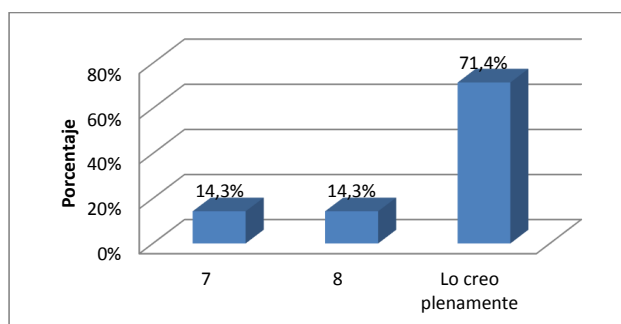
¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Tabla 94. Selección de personal

La selección de personal es pertinente	Porcentaje	Frecuencia
7	14,3%	2
8	14,3%	2
Lo creo plenamente	71,4%	10
Total	100%	14

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 44. Selección de personal es pertinente



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N24]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al vigésimo segundo punto de la herramienta de Hernán Álvarez " Selección de personal " en donde el "0" Cero hace alusión a no lo creo y el 10 lo creo plenamente.

En la anterior tabla y grafica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

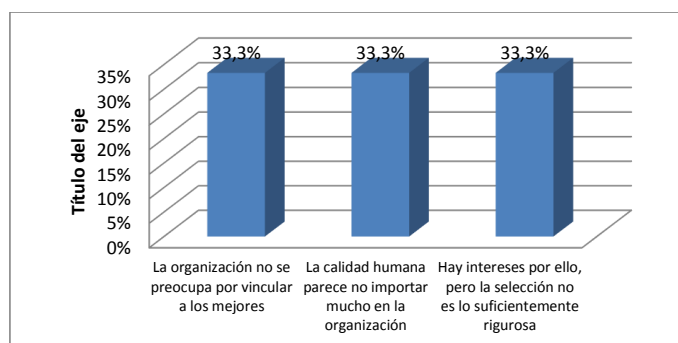
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 95. Causas de selección de personal

Causas de que la selección de personal no sea pertinente	Porcentaje	Frecuencia
La organización no se preocupa por vincular a los mejores	33,3%	1
La calidad humana parece no importar mucho en la organización	33,3%	1
Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	33,3%	1
Total	100%	3

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 45. Causas de que la selección de personal no sea pertinente



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales por las que la selección de personal no es pertinente son: la selección de personal no es suficientemente rigurosa, la calidad humana no es de importancia para la empresa a la hora de seleccionar el personal, y por último la empresa no se preocupa por seleccionar los mejores.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 96. Soluciones selección de personal pertinente

Solución selección de personal pertinente	Frecuencia
Aplicar con más rigurosidad el conducto para contratación.	1
Falta investigar los antecedentes.	1
Mayor prioridad en la calidad humana de las personas que se reclutan, y no tanto en las habilidades técnicas.	1
Vincular más a conciencia.	1
Total	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 97. Las soluciones se sintetizan con base en la recurrencia

Solución selección de personal pertinente	Recurrencia
Aplicar con más rigurosidad el conducto para contratación.	1
Falta investigar los antecedentes.	1
Mayor prioridad en la calidad humana de las personas que se reclutan, y no tanto en las habilidades técnicas.	1
Vincular más a conciencia.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (92 y 93) son las soluciones que dieron los empleados al factor selección de personal, arrojando como soluciones: aplicar con más rigurosidad la contratación, investigar antecedentes al hacer contrataciones, Mayor prioridad en la calidad humana de las personas que se reclutan, y no tanto en las habilidades técnicas.

3.3.23 Inducción

La Inducción tuvo una calificación cuantitativa de **8.38** una calificación buena, pero no Excelente.

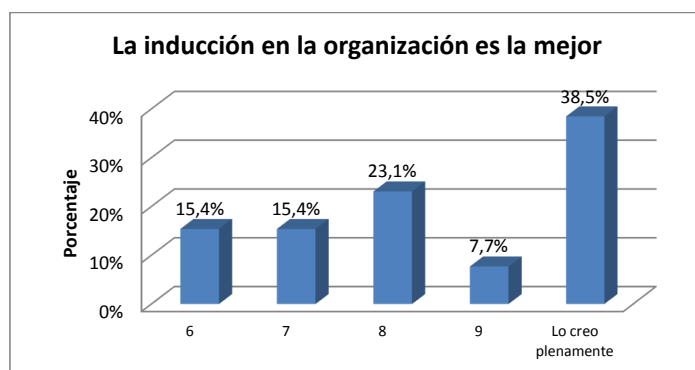
¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

Tabla 98. Inducción

La inducción en la organización es la mejor	Porcentaje	Frecuencia
6	15,4%	2
7	15,4%	2
8	23,1%	3
9	7,7%	1
Lo creo plenamente	38,5%	5
Total	100%	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 46. Inducción



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Comentado [N25]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al vigésimo tercer punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Inducción" en donde el "0" Cero hace alusión a no lo creo y el 10 lo creo plenamente.

En la anterior tabla y gráfica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

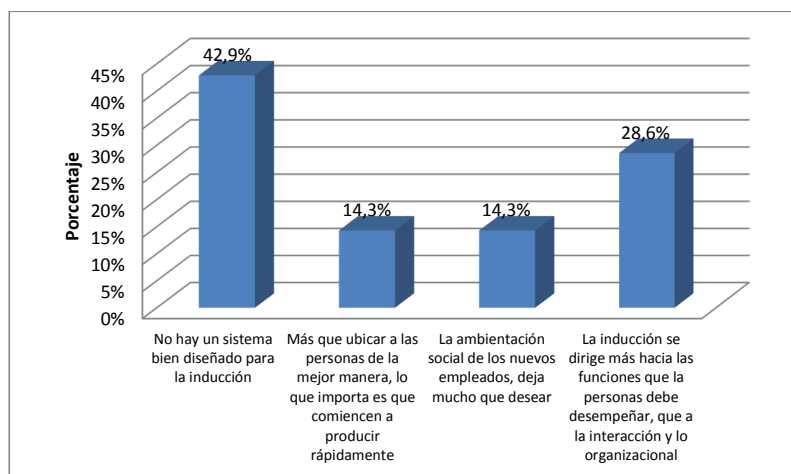
A continuación se describirán y visualizarán las causas descritas por el personal encuestado

Tabla 99. Causas de que Inducción no sea la mejor

Causas de que la inducción en la organización no sea la mejor	Porcentaje	Frecuencia
No hay un sistema bien diseñado para la inducción	42,9%	3
Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que comiencen a producir rápidamente	14,3%	1
La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear	14,3%	1
La inducción se dirige más hacia las funciones que la personas debe desempeñar, que a la interacción y lo organizacional	28,6%	2
Total	100%	7

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 47. Causas de que inducción no sea la mejor



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que las causas principales que impide una inducción satisfactoria son: no hay un sistema bien diseñado para la inducción, la inducción se enfoca hacia las funciones a desempeñar colocando a un lado la interacción personal y profesional con la organización, la ambientación social de los nuevos miembros de la organización no es buena.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 100. Soluciones para la Inducción

Solución para que la inducción en la organización sea la mejor	Frecuencia
Alargar tiempo de inducción para tener colaboradores más entrenados.	1
Implementar una escuela de formación.	1
Más tiempo para capacitarse antes de empezar a laborar.	1
Más tiempo para inducción en cada cargo.	1
Mayor tiempo en la inducción.	1
Mejorar filtro.	1
Mejorar herramientas. Mejorar, tener más tiempo para las capacitaciones e indicaciones.	1
Podría existir una escuela (programa) de formación. Por ejemplo, un mes en un determinado lugar con su evaluación.	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 101. Las soluciones se sintetizan con base a las recurrencias

Solución para que la inducción en la organización sea la mejor	Recurrencia
Mayor tiempo en la inducción	5
Implementar escuela de formación	2
Mejorar herramientas	1
Mejorar filtro	1

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (96 y 97) son las soluciones que dieron los empleados del factor selección de personal, donde las soluciones recurrentes son: mayor tiempo en la inducción, implementar escuela de formación, mejorar herramientas y mejorar filtros.

3.3.24 Imagen de la Organización

La imagen de la organización obtuvo una calificación cuantitativa de **9.46** una calificación buena, pero no Excelente.

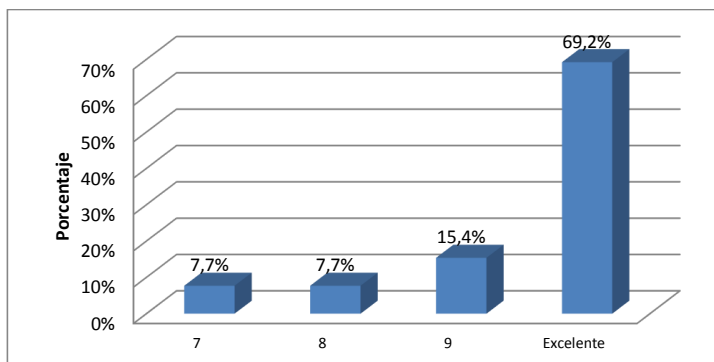
¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Tabla 102. Imagen de la organización

Imagen de la organización	Porcentaje	Frecuencia
7	7,7%	1
8	7,7%	1
9	15,4%	2
Excelente	69,2%	9
Total	100%	13

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 48. Imagen de la organización



Comentado [N26]: Las convenciones de la parte inferior hacen referencia al vigésimo cuarto punto de la herramienta de Hernán Álvarez "Imagen de la organización" en donde el "0" Cero hace alusión a pésima y el 10 a excelente.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

En la anterior tabla y gráfica podemos visualizar la calificación del factor planteado en una escala de 0 (cero) a 10 (diez), calificación dada por los empleados encuestados siendo el 0 (cero) la calificación más baja y 10 (diez) la calificación más alta.

Se refleja en términos de porcentajes y frecuencia.

Causas

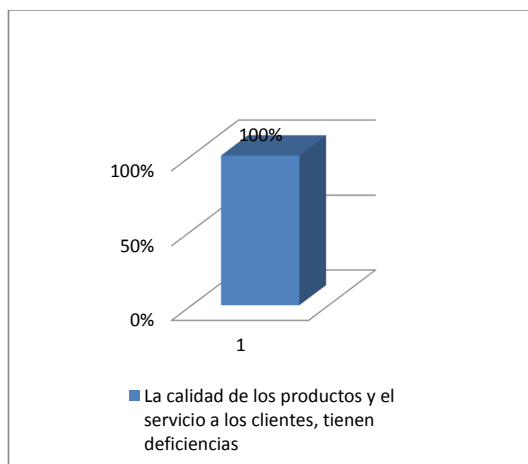
A continuación se describirán y visualizaran las causas descritas por el personal encuestado.

Tabla 103. Causas de imagen no sea excelente

Causas de que la imagen de la organización no sea excelente	Porcentaje	Frecuencia
La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias	100%	4
Total	100%	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Gráfico 49. Causas de que la imagen no sea excelente



Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

El gráfico anterior refleja que la causa principal que impide una imagen organizacional satisfactoria es: La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.

Soluciones

A continuación se exponen las soluciones aportadas por los empleados encuestados.

Tabla 104. Soluciones de imagen de la organización

Solución imagen de la organización excelente	Frecuencia
Hay oportunidades de mejorar en servicio.	1
Mejoramiento en procesos de servicio al cliente.	1
Mejorar servicio enfocado en dar soluciones a clientes con mayor celeridad.	1
Se deben mejorar procesos para mejorar producto final.	1
Total	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

Tabla 105. Soluciones imagen de la organización

Solución imagen de la organización excelente	Recurrencia
Mejorar procesos de servicio al cliente (enfocados en dar soluciones al cliente con mayor celeridad y mejorar producto final)	4

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria Citibank 2014.

La anterior tabla (100 y 101) son las soluciones que dieron los empleados del factor imagen de la organización, donde la solución más recurrente es: mejorar procesos de servicio al cliente (enfocados en dar soluciones al cliente con mayor celeridad y mejorar el servicio).

3.4 DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUCURSAL BANCARIA.

Con el fin de realizar mejoras en los factores que obtuvieron una calificación menor que son: participación, estructura organizacional, agilidad e inducción, con un rango de 8.00, 8.14, y 8.38, frente a 24 factores estimados demostrando que el grado de satisfacción laboral es alto por parte de los empleados estos cuatro inciden negativamente en el clima organizacional de esta entidad, por tal razón se desarrollara un plan de mejoramiento para estos la cual propone un plan de acción compuesto por una serie de actividades que están orientadas a brindar a los directivos de la empresa formas y métodos para implementar el progreso que se propone alcanzar.

Las acciones propuestas están diseñadas con base en las soluciones sugeridas por los empleados, obtenidas por medio de la encuesta realizada. Estas acciones solo son una orientación hacia los cambios que se pueden realizar para que la sucursal afiance sus fortalezas y minimice sus debilidades, pero son los directivos quienes deciden qué acciones implementar de acuerdo a los recursos, capacidades y/o políticas organizacionales.

Este plan de mejoramiento pretende generar valor a la sucursal y a su talento humano por medio de alternativas que produzcan mayores beneficios en la medida que sean viables y se logren implementar correctamente.

3.4.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SUCURSAL BANCARIA.

De acuerdo a la evaluación que se realizó a los empleados de la sucursal bancaria por medio de la encuesta tienen una satisfacción laboral alta, en términos cualitativos **Bueno** con un promedio de **9.8**, lo anteriormente expuesto demuestra que el clima laboral en esta entidad es satisfactorio, por esta razón se realiza un estudio de factibilidad para los 4 factores que tuvieron una puntuación menor (ver gráfico 1) que son: participación, estructura organizacional, agilidad e inducción. Con el objetivo de buscar mejoras y una plena satisfacción por parte de los empleados.

3.4.1.1 Plan de mejoramiento en Participación

La calificación que arrojo el análisis de clima organizacional de esta entidad bancaria, muestra que la participación es un factor con una valoración cualitativa buena, donde es necesario realizar algunas mejoras para que a futuro sea **excelente**.

Comentado [N27]: Comentario de Evaluador: Aplicar plan para mantener buenos indicadores

Por lo anterior para mantener los indicadores en la organización es necesario que se realicen reuniones semanales en las cuales se traten los temas importantes de la sucursal

Comentado [N28]: Corrección.

Otra herramienta para sostener el indicador de satisfacción es la correcta comunicación entre la gerente y subordinados para que se fijen objetivos claros y concretos.

Establecer metas individuales y grupales en las mismas reuniones para que se evidencie la participación democrática.

Las metas deberán fijarse tiempos límites, para lograr evidenciar éxito o fracaso. Al detectar debilidades, es adecuado establecer capacitaciones para mejorar las competencias laborales.

Tabla 106. Plan de mejoramiento en participación

OBJETIVOS	ACCIÓN	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
Fomentar un programa de participación.	Capacitar al personal en comunicación participativa.	1 mes	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -Presupuesto monetario para la contratación del conferencista. -Presupuesto para la compra de un buzón de sugerencias y/o opiniones internas.	Gerente sucursal Subgerente	Participantes de las capacitaciones y del buzón de sugerencias interna.
	Implementar espacios para la comunicación y participación entre los miembros de la sucursal de temas relevantes de la entidad.	2 meses			
	Incluir políticas donde los empleados puedan opinar sobre decisiones trascendentales que tenga que ver con su puesto de trabajo.	2 meses			
	Fomentar un programa de buzón de sugerencias y/o opiniones internas.	1 mes			
Mejorar el proceso de socialización	Socializar los procesos y documentos que maneja la entidad.	1 mes	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -video Beam	Gerente sucursal Subgerente	Participantes de la socialización, talento humano de sucursal.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria 2014.

3.4.1.2 Plan de Mejoramiento en Estructura organizacional

Estas acciones tienen como objetivo mejorar la estructura organizacional, ya que permite la integración entre el talento humano de esta sucursal.

Tabla 107. Plan de mejoramiento en Estructura Organizacional

OBJETIVOS	ACCIÓN	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
Integración entre áreas de la organización	Fomentar valores entre los miembros de la empresa tales como el respeto, tolerancia, comunicación asertiva, solidaridad, etc. donde facilite las relaciones interpersonales y el buen ambiente laboral al interior de la empresa.	1 mes	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -Presupuesto monetario para capacitación de jefes de áreas para que dicten las charlas y talleres de trabajo en equipo. -Video Beam.	Gerente sucursal Subgerente	-Participantes de las capacitaciones.
	Implementar espacios para la realización de actividades y talleres donde se fomente el trabajo en equipo.	2 meses			-Número de actividades y talleres realizadas por los jefes.
	Integrar al personal de las diferentes áreas, intercambiando las responsabilidades de cada miembro de la sucursal, generando así descentralización de funciones y diversificando los procesos donde puedan ser ejecutados por los diferentes empleados de otras áreas.	5 meses			-Formato de evaluación sobre el proceso de descentralización de funciones en las distintas áreas.
Exponer la importancia y crear conciencia en el personal sobre el trabajo bajo procesos.	Dictar charlas a todo el personal sobre la importancia del trabajo bajo procesos, exponiendo lo fundamental del desarrollo de actividades de una forma idónea, ordenada, siguiendo las directrices que se han dictado para cada procedimiento.	2 meses	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -video Beam	Gerente sucursal Subgerente	-Participantes de las charlas, talento humano de sucursal.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria 2014.

3.4.1.3 Plan de mejoramiento en Agilidad

De acuerdo a lo evidenciado en el análisis de factores, agilidad cuenta con una calificación de 8.14 cualitativamente Bueno, aunque es necesario realizar algunas reformas para que sea valorado excelente, las acciones propuestas a continuación proponen una mejora a este.

Tabla 108. Plan de mejoramiento en Agilidad

OBJETIVOS	ACCIÓN	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
Mejorar los procesos y procedimientos existentes en los puestos de trabajo.	Realizar una revisión profunda sobre procesos y procedimientos existentes en la sucursal con el objetivo de hacerlos más flexibles y ágiles.	5 meses	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -Conexiones a herramientas de internet.	Gerente sucursal Subgerente	-Resultados de la evaluación de procesos. -Número de procesos críticos a mejorar y replantear. -Sitio web, historial.
	Realizar un listado de los procesos más críticos dentro de la sucursal, donde permita replantearlos con la ayuda de las diferentes áreas siendo multidisciplinario.	4 meses			
	Utilizar las herramientas tecnológicas tales como internet para disminuir el tiempo que se necesita para completar el proceso.	2 meses			
Control de mejoras.	Crear procedimientos y políticas de actualización que permita rastrear los procesos y áreas mejoradas.	2 meses	-Tiempo -Papelería	Gerente sucursal Subgerente	-Formato de seguimiento de mejoras.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria 2014.

3.4.1.4 Plan mejoramiento en Inducción

Estas acciones tienen por objetivo mejorar el grado de conocimiento de inducción de la sucursal bancaria factor calificado por los empleados como bueno.

Tabla 109. Plan de mejoramiento en Inducción

OBJETIVOS	ACCIÓN	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR
Fortalecimiento en el proceso de inducción.	Fortalecer el proceso de inducción en tiempo y calidad, revisando como primera parte el programa actual donde permite reforzar temas de vital importancia.	2 meses	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -video Beam	Gerente sucursal Subgerente	-Participantes de las capacitaciones.
	Crear un comité multidisciplinario para rediseñar los perfiles de competencias acordes para cada cargo, permitiendo así contratar personal idóneo y facilitar la adaptación del personal nuevo.	2 meses			-Número de modificaciones y entradas del proceso de inducción.
	Incluir una evaluación al final de inducciones y capacitaciones donde permite evaluar los conocimientos generales y específicos adquiridos durante este proceso de inducción, permitiendo así mejorar cada vez más este proceso.	1 hora			-Formatos de evaluación. -Resultados de la evaluación.
Escuela de formación para nuevos integrantes.	Crear una escuela de formación multidisciplinario permitiendo así la interacción de las diferentes áreas, donde se obtendrá un personal idóneo y más preparado para cada puesto de trabajo, asimismo permite escudriñar en los talentos del nuevo personal.	1 mes	-Tiempo -Papelería -Refrigerios -video Beam	Gerente sucursal Subgerente	-Participantes de la escuela de formación. -Documentos y guías para las capacitaciones de la escuela de formación. -Resultados de la formación.

Fuente: elaboración propia de los autores basados en la encuesta clima organizacional de sucursal bancaria 2014.

3.4.1.5 Presupuesto plan de mejoramiento

- Reuniones semanales para retroalimentar las variables a mejorar con relación al trabajo en equipo.
- Elaboración de metas individuales y de equipo, en un tiempo a corto plazo para diagnosticar las debilidades con relación a la comunicación.
- Mantener la comunicación jefe-empleados de manera abierta, con el propósito de implementar objetivos concretos y claros.
- Establecer objetivos medibles en el tiempo, para realizar seguimientos oportunos.
- Capacitación y desarrollo en las competencias laborales.

4. RECURSOS:

- La infraestructura es decir las instalaciones de la sucursal bancaria, de la misma para programar las reuniones semanales, tomando en cuenta el ambiente donde se realizaran las reuniones considerando el número de personas para seleccionar el sitio, si es solo el personal comercial se harán en la oficina de la Gerente y de ser todo el personal de la sucursal se realizarán en la sala central de la sucursal.
- Materiales y equipo: Es necesario un tablero borrable en el cual se puedan realizar anotaciones relevantes de la reunión, si las personas que asisten no tienen un cuaderno de apuntes se le deberá proporcionar, refrigerios.
- Personal: Solo las 14 personas que laboran directas por el banco.
- Tiempo: Aproximadamente 30 minutos para cada reunión.
- Presupuesto: Es recomendable establecer un bono mensual por parte de la dirección de acuerdo a las metas alcanzadas, como también cualquier reconocimiento que haya sido aprobado.

Comentado [N29]: Según corrección de señor evaluador, se solicita elaborar un presupuesto del plan de mejoramiento, razón por la cual se incluye solamente para el sostenimiento de las variables favorables, toda vez que se identificó un porcentaje muy reducido de insatisfacción.

Tabla110. Presupuesto plan de mejoramiento para sostenimiento indicadores favorables

Comentado [N30]: En la sustentación recibimos la recomendación de incluir esta tabla donde se plasmara las actividades para el sostenimiento de los indicadores favorables

OBJETIVOS	ACCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	COSTO ANUAL
Realizar reuniones semanales.	Realizar reuniones semanales para retroalimentar las debilidades o compartir información de interés de todo el equipo de la sucursal.	-Infraestructura -Materiales -Personal -Tiempo -Presupuesto	Gerente Sucursal	\$ 150.000

Al realizar un análisis del dinero necesario en un presupuesto, para que el clima laboral continúe siendo favorable, no se identifica una necesidad de inyectar una inversión significativa, toda vez que el banco provee las condiciones necesarias para la consecución de un ambiente laboral satisfactorio, así las cosas con las reuniones semanales se pueden garantizar un equilibrio de las interacción entre jefes-empleados y se fomenta la participación de todos, debilidad que se detectó en la investigación.

Así mismo el dinero que se observa como necesario para otorgar reconocimientos no es un rubro que se debe introducir, porque dentro de la remuneración por incentivos comerciales se incluyen a empleados reconocimientos monetarios tanto a operativos como a personal comercial. Estrategia implementada el mes de febrero del año 2015.

Al impartir el presente diagnóstico se incentiva en la Gerente de la sucursal al realizar la retroalimentación a todo el equipo de trabajo como también la necesidad de nombrar un líder operativo, al igual uno comercial para realizar seguimiento de las prácticas descriptas en el plan de mejoramiento.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la evaluación del clima organizacional de la sucursal bancaria Citibank en términos de la percepción del personal, a través de la herramienta de medición del profesor Hernán Álvarez Londoño; “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, se puede concluir que:

- De los 24 factores evaluados la sucursal Citibank tuvo un promedio de **9.8** que en términos cualitativos es Bueno, con estos datos se puede evidenciar que el clima laboral es satisfactorio.
- Entre las variables que obtuvo una mayor calificación se encuentran: Las instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, desarrollo personal, elementos de trabajo, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, salario, evaluación de desempeño, feedback (retroalimentación), selección de personal, e imagen de la organización, en un rango de 9 y 9.5.
- Las que tuvieron una menor calificación son: participación, estructura organizacional, agilidad e inducción, con un rango de 8.00, 8.14, y 8.38. Siendo una de las calificaciones más bajas de los 24 factores evaluados su calificación en términos cualitativo es **Buena**.
- La encuesta realizada en la sucursal citibank deja en términos generales un parte positivo porque uno de las aclaraciones que deja este análisis es que esta entidad bancaria tiene un clima organizacional satisfactorio.
- Dicho lo anterior se aclara que al ser el clima satisfactorio hay factores en el cual se deben mejorar, gracias a este análisis se conocen las debilidades y se darán las respectivas recomendaciones, suministradas a las soluciones planteadas por el personal encuestado.

- Este análisis de clima laboral es un aporte importante para que los directivos socialicen y hagan participe este tipo de temas con todo su personal para la mejora de estas debilidades y encontrar un clima organizacional plenamente gratificante.
- El trabajo en equipo es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y también es importante para encontrar un clima laboral gratificante ya que al estar en constante comunicación se pueden hallar falencias y la solución de estas de una manera pronta y menos dañina.

OBSERVACIONES

- Al observar la favorabilidad que perciben los empleados de su clima laboral, ese resultado, incentivó que se entablaran conversaciones con algunos empleados, para confirmar su percepción del clima y se identificó que al presentarse la encuesta por parte de la gerencia para apoyar el trabajo de grado de una compañera de la sucursal, las personas encuestadas sintieron la necesidad de resaltar todos los aspectos gratificantes de su labor desempeñada, es decir que adquirieron un mayor compromiso para apoyar a su compañera que realizaba una investigación para adquirir su título de Administradora de Empresas, reconociendo todos los aspectos relevantes y de satisfacción del banco donde trabajan.
- Por lo anterior a los investigadores se les entrevistó un sinsabor por la inhibición de algunas personas encuestadas a participar y darle fuerza a aspectos negativos del clima, “que manifestaron verbalmente”, especialmente del personal comercial, tales como la presión en el cumplimiento de metas.

Comentado [N31]: En la sustentación el señor Azuero, recomendó incluir este comentario que realizamos como investigadores.

6. RECOMENDACIONES

A continuación se plantean algunas recomendaciones con el propósito de aportar una guía a los directivos de la sucursal Citibank que tiene como fin ofrecer herramientas hacia la mejora continua de la empresa y brindar a su talento humano un clima organizacional gratificante.

- Socialización y sensibilización de parte de los directivos con jornadas pedagógicas donde hagan partícipes de los temas organizacionales como: Misión, visión, principios organizacionales etc. con todo su personal ya que este es uno de los pilares principales del ser de la organización, y debe ser no solo para la empresa o altos mandos sino para todo el equipo de trabajo que hace parte de ella.

- Promover el trabajo en equipo por parte de los directivos, ya que así todos los integrantes de la empresa se dirigirán hacia un mismo objetivo (metas organizacionales), y no se verán como partes aisladas por estar estructuralmente separadas por áreas.
- Al tener estas metas organizacionales todo el equipo de trabajo y perteneciente de una empresa debe estar dirigido hacia la búsqueda de estas como todo un conjunto y no por separado.
- Tener más en cuenta las opiniones de los empleados incluso antes de implementar nuevos procesos, dar a conocer y dinamizar temas que tienen restricciones según la complejidad y dinámica del banco, permitiendo más interacción con los empleados.
- Este aporte es importante para que los directivos promuevan la participación de los empleados sin restringir su capacidad intelectual y rango jerárquico.
- En aspectos como las instalaciones se debe mejorar aspectos como: temperatura, espacios para sitios de almuerzo, iluminación, las instalaciones de aseo y ocio para el personal y mejora en los horarios de trabajo siendo compensados las horas de almuerzo.
- Se debe Incentivar el trabajo en equipo, parte fundamental para la obtención de resultados.
- En términos de Relación simbiótica, se debe promover la solidaridad y cooperación y sensibilizar al personal para lograr relaciones más estrechas.
- Los empleados buscan Tener más oportunidades de ascensos, traslados y nuevas oportunidades.
- mejorar los salarios, y mayores incentivos (por cumplimiento de metas, evaluación de desempeño) que estos sean ligados al crecimiento de ganancias por parte de la empresa.
- En el aspecto de evaluación de desempeño mejorar evaluaciones, diseñando nuevas siendo más claras y objetivas.

- Mejorar el proceso de comunicación introduciendo mejoras en los canales de comunicación.
- Establecer métodos de comunicación interna que permita que los empleados adopten sentido de pertenencia adherido a la identidad organizacional.
- Integrar a todos los empleados en los programas de mejoramiento continuo y calidad de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ LONDOÑO Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del Valle, Cali, 1993.

Cuellar, María, Fernanda. Bancos bien capitalizados para 2014. En: El Espectador [artículo en línea]. (04 de Enero, 2014). Disponible en: <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/bancos-bien-capitalizados-2014-articulo-466896>> [citado el 20-11-2014].

Departamento Administrativo de Planeación de Santiago de Cali, Información Cali en Cifras 2003-2008.

GARCÍA SOLARTE Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, núm. 42. Julio – Diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle. 161

GARCÍA SOLARTE Mónica, Del Clima Organizacional y sus teorías aplicadas a la Organización: Cuadernos de Administración. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Mc Graw Hill.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, Décimo tercera edición México, 2009.

RODRIGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional, sexta edición, Alfaomega, Grupo Editor, México, enero 2005.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA EN BLANCO

HERRAMIENTA HERNÁN ALVAREZ

Datos Generales:

Área o Departamento: _____

Nivel Educativo: Primaria____ Secundaria ____ Técnico ____ Tecnólogo____ Profesional____ Posgrados ____

Género: F____ M ____

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuáles?:

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite excelentemente

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización,
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

3. PARTICIPACIÓN

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informare, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

4. INSTALACIONES

4.1 ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Estoy muy a gusto

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales
- d) Hace demasiado frío
- e) Hace demasiado calor
- f) La iluminación es deficiente
- g) Hay demasiado ruido
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) Otras causas ¿Cuáles?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No se conocen la misión y los objetivos

- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Otras causas Cuáles?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

6. RELACION SIMBIÓTICA

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común)

6.1 ¿Cree usted que jefes y subordinados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los jefes solo velan por sus intereses
- b) Los subordinados solo velan por sus intereses
- c) Hay desconfianza entre las partes
- d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f) Otras causas Cuáles?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

7. LIDERAZGO

7.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas ¿Cuáles?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable

- a)
- b)

8. CONSENSO

(La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.)

8.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia
- e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones
- f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g) Otras causas Cuáles?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

9. TRABAJO GRATIFICANTE

9.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- g) Otras causas Cuáles?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

10. DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo
- d) La organización carece de los recursos necesarios para ello
- e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas Cuáles?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

11. ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- b) La mayoría de los elementos son excelentes
- c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos
- d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas
- e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
- g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h) Otras causas Cuáles?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

12. RELACIONES INTERPERSONALES

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión
- g) Las barreras sociales no lo permiten
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

13. BUEN SERVICIO

13.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (Ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas ¿Cuáles?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

14. SOLUCION DE CONFLICTOS

14.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad

- d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial
- e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra
- f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h) Otras causas Cuáles?

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

15. EXPRESION INFORMAL POSITIVA

(La expresión informal positiva es aquella que los individuos o los grupos realizara de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La expresión informal positiva fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Las tengo plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias
- e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización
- f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite
- h) Otras causas Cuáles?

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

16. ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad

b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios

c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal

e) Otras causas Cuáles?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

17. VALORACIÓN

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No es costumbre valorar a las personas en la organización
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto
- c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, omite la valoración de quienes lo merecen
- d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.
- e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse
- g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuáles?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

18. SALARIO

18.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan
- f) La situación económica de la organización no lo permite
- g) Otras causas Cuáles?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

19. AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos,
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas Cuáles?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

20. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

20.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) Otras causas Cuáles?

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)

21. FEEDBACK (RETROALIMENTACION)

(El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tiene la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que las los demás mejoren y a que mejoren, también, las relaciones entre las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos)

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación
- b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo
- c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback
- d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva
- e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica
- f) Sólo lo hacemos de vez en cuando
- g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h) Otras causas Cuáles?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

22. SELECCION DE PERSONAL

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización

- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuáles?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

23. INDUCCIÓN

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción
- b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente
- c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.
- d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f) Otras causas Cuáles?

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a)
- b)

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades
- b) No hay preocupación por mejorar de manera constante
- c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad
- g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias
- h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema
- j) Otras causas Cuáles?

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a)

b)