



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2015-B-2017

Estudio de clima organizacional y definición de acciones que mejoren el nivel de compromiso de los colaboradores de una entidad financiera

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:
Denise María MACÍAS BOLOÑA

Bajo la dirección de:
Diana ROJAS-TORRES, PhD.

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto-2017

Estudio de clima organizacional y definición de acciones que mejoren el nivel de compromiso de los colaboradores de una entidad financiera

Study of the climate and definition of actions that improve the level of satisfaction and commitment for a financial institution's personnel

Denise Maria MACIAS BOLAÑA¹
Diana ROJAS-TORRES²

Resumen

El siguiente estudio tiene como objetivo analizar tendencias y cambios en el clima organizacional de una institución financiera con base en Quito pero con sucursales a nivel nacional, este trabajo está dirigido a esas sucursales. Con este diagnóstico se busca entender el nivel de satisfacción y la forma en que se maneja el compromiso de los colaboradores para determinar acciones de mejora que ayuden a mantener y/o mejorar los niveles de compromiso y la percepción del clima organizacional. Se revisarán los resultados de la misma encuesta realizada en tres años consecutivos para identificar el nivel de evolución de la percepción del clima, tomando en cuenta los antecedentes y funciones de cada área que la conforman. El clima es algo abstracto, pero se puede medir, moldear y adaptar a los cambios y objetivos de la empresa. Actualmente la institución está pasando por un proceso de cambio debido a un factor externo, por lo que el principal resultado de este estudio es servir como una herramienta más para la toma de decisiones de estrategias a corto y mediano plazo. Es importante tomar en cuenta todos los factores que afectan al clima de esta empresa, sean estos internos y externos para entenderlos y generar acciones realistas que ayuden a mejorar los indicadores para construir un clima saludable y positivo. Como conclusión se identificará cuáles son las categorías que necesitan prioridad en el plan de acción.

Palabras clave: | Clima Organizacional, Institución Financiera, satisfacción, compromiso

Abstract

The following study is looking to analyze the trends and changes in the Organizational Climate of a financial institution with headquarters in Quito but with offices nationwide, this work is aimed to the those offices. With this diagnose we seek to understand the level of satisfaction and the way commitment of employees is handled, in order to determine actions that improve or maintain the levels of commitment and the perception of the organizational climate. It will be reviewed the results of the same survey conducted in three consecutive years to identify the level of evolution in the perception of the climate, taking into account the background and functions of each area. The climate is abstract, but they can be measured, shaped and adapt to the changes and company goals. Currently the institution is going through a process of change due to an external factor, so the main result of this study is been one more tool for the definition of short and medium term strategies. It is important to take notice in all the factors that can affect the climate of this Institution, weather they are internal or external in order to understand them and generate realistic actions to improve commitment marks to build a healthy and positive climate. As a conclusion it will be define the categories that need priority in the plan of action.

Key words | Organizational Climate, Financial Institution, satisfaction, commitment

¹ Psicóloga Organizacional, Universidad Católica Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail demaciasb@uees.edu.ec

² DIANA ROJAS

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional como constructo es un factor clave de éxito para cualquier tipo de organización ya que permite crear incentivos motivacionales de recompensa a los empleados que impactan positivamente a la organización (Schneider, 1990).

La investigación que se propone entonces, busca evaluar las mediciones de clima organizacional en una entidad financiera y proponer oportunidades de mejora que le permita a la organización considerar este factor clave en su estrategia.

La entidad financiera tiene 50 años de creación y su misión es fidelizar a sus clientes con todos los productos financieros que ofrece. Esta empresa se inició como una empresa familiar y fue creciendo para llegar a ser reconocida en el mercado como una institución rentable, seria, de prestigio e innovadora a la hora de presentar sus productos. Sin embargo, el clima y la cultura organizacional no hacen parte de su estrategia.

Para el año 2017, la institución financiera se posicionó como la primera en Ecuador debido a algunas modificaciones al Código Monetario Financiero aprobado en Septiembre de 2014 y que obligaron a muchas instituciones a invertir en tecnologías, sistemas de información e innovación.

A partir de la necesidad de innovar, se han presentado cambios que impactan las capacidades humanas y es en el periodo 2014 - 2017 que el clima organizacional se prioriza como factor clave de éxito en esta entidad financiera, siendo la gestión del cambio una estrategia de conocimiento, comprensión y empoderamiento de las actividades realizadas en la organización y se logre articular la estrategia de la entidad financiera con el clima organizacional.

Para generar una herramienta más a la hora de establecer una estrategia de mejora de clima en preparación para un cambio, el propósito de este trabajo será analizar los resultados de la encuesta de

clima y analizar cuáles son los aspectos en los que hay que trabajar.

El enfoque de este estudio es cualitativo - cuantitativo ya que se realizó un análisis descriptivo de los resultados del cuestionario y cuantitativo porque se validó un instrumento y se aplicó en el contexto de entidades financieras.

Lo que se ha evidenciado es que la institución no cuenta con una estrategia que involucre al clima organizacional. Es importante que se diseñen propuestas de acciones concretas para cada aspecto que se desea mejorar o mantener ya que cada institución debe definir una estrategia de mantenimiento del clima organizacional, tomando en cuenta los factores internos y externos del entorno que los rodean.

Como parte de los factores externos, las instituciones financieras son controladas y reguladas por varias entidades de control por lo que mantienen una cultura delimitada por reglas estrictas y procesos muy rigurosos además de medidas de seguridad extremas en aspectos informáticos.

Este tipo de cultura no permite que haya formas innovadoras de interacción por los riesgos de seguridad que estas conllevan. Por todos estos controles que se deben seguir, estas empresas tienden a mantener un liderazgo muy autocrático y burocrático formando barreras en la fluidez de la comunicación interna y en la autonomía de la toma de decisiones, así como en los procesos, centrando el poder en pocas personas para maximizar el control de los mismos (Pacheco, 2005).

El objetivo de este trabajo es proponer estrategias para mejorar los resultados del clima organizacional por cada una de sus dimensiones y así diseñar y crear actividades estratégicas a largo plazo que se utilicen para mejorar los índices de compromiso y que mejore la percepción del clima organizacional en una entidad financiera.

Los objetivos específicos, están orientados a:

- Medir el clima organizacional en una entidad financiera para comprender la importancia que se le da en la organización a este constructo.
- Identificar las dimensiones con percepción negativa.
- Analizar las dimensiones que requieren mayor atención para proponer estrategias que mejoren el clima organizacional en la entidad financiera.

El artículo se divide en cinco partes. Parte uno la introducción en donde se justifica el estudio y se describe la problemática central; presentando los objetivos de la investigación. La segunda, se plantea el marco teórico. La tercera, se explica la metodología que se llevó a cabo en la investigación. La cuarta parte, analiza los resultados encontrados y finalmente se concluye.

CLIMA EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Como antecedente al estudio, es importante describir el clima que se vive actualmente en la institución, Como todo se centra en la matriz, la distancia entre las demás sucursales siempre es algo que a muchos les ocasiona problemas de comunicación, tardanza en los tiempos de entrega, entorpecimiento en los procesos etc; siendo esta la mayor problemática encontrada.

En cuanto a la percepción de la marca y el sentir reputación por trabajar en esta institución, eso siempre es un factor alto ya que es una institución reconocida por ser rentables, serie y exitosa.

Definitivamente el ambiente en la matriz es totalmente diferente al que se vive en las sucursales, en primer lugar por el número de personas, en la matriz trabajan 900 mientras que en la sucursales alrededor de 200 distribuidas en Guayaquil, Manta, Machala y Cuenca; esto permite que se trabaje mejor en equipo, que la comunicación sea más directa y que los procesos fluyan más eficientemente.

Por el tipo de región y dado a que las gerencias nacionales están todas ubicadas en la matriz, en las sucursales se puede llevar un estilo de trabajo diferente, no informal pero si más disipado lo que genera un ambiente distinto.

MARCO TEÓRICO

Conceptos y características del Clima Organizacional

No hay un consenso entre los autores sobre un concepto único de clima, lo que sí están de acuerdo es que el concepto se ve afectado por aspectos de la organización en si como políticas, procesos, estructura etc. (Sandoval, 2004).

De acuerdo a Segredo Pérez (2013) “el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos” (pág. 389), esta afirmación indica como no solo un buen clima sirve como parte importante en el manejo estratégico de la empresa sino que también generará un impacto en los resultados directamente.

De acuerdo Perea & Segredo Pérez (2007) “El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones” por lo que es importante que desde los accionistas y el comité ejecutivo conozcan y entiendan la importancia de un clima organizacional saludable y apoyen la gestión que se tenga que hacer para mantenerlo y mejorarlo.

Así mismo Shroff & Thakre (2016), aseguran que el clima organizacional sirve para medir las percepciones de todos sus integrantes, además de que incluye una descripción de la forma de administrar y los estilos de liderazgo que se aplican. Sus afirmaciones son muy acertadas en cuanto a que los estilos de liderazgo que se viven

en la empresa y que son parte de la cultura afectarán al clima como un aspecto importante del entorno.

Otro concepto interesante de revisar es el expuesto por Rodríguez Mansilla (2005) en el que describe al clima como "Atmósfera laboral creada entre los propios trabajadores y su relación con los superiores", esto quiere decir a todo lo que abarca esa atmósfera, desde las relaciones formales e informales con sus miembros, las políticas y reglamentos, la sensación de pertenencia entre otros

Es importante mencionar que el clima estudia como un conjunto de percepciones individuales así como construcciones agregadas de un todo que vendría a ser la empresa; el concepto de clima emerge de un proceso social de información, que incluye como los empleados se sienten identificados con las políticas, prácticas y procesos versus como ellos sienten que son recompensados y apoyados (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013); de ahí se soporta que su medición sirva como un indicador de gestión más para la toma de decisiones.

En cuanto a las características del clima de acuerdo a Cano (2006) "son relativamente permanentes en el tiempo, ya que se diferencian de una estructura a otra y de un elemento a otro dentro de una misma empresa", esto sustenta que pueden existir diferentes tipos de climas dentro de la misma empresa por las diferentes estructuras que existen, por el origen de las funciones, ubicación etc.

Dimensiones del Clima

Estas percepciones que se mencionaron anteriormente son afectadas por las diferentes dimensiones del clima, que Sandoval (2004) describe como "Las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos" estas dimensiones por ejemplo pueden ser liderazgo, toma de decisiones, comunicación, estructura de la empresa entre otras.

Sandoval (2004), también sostiene que es relevante resaltar que esa carga emocional que traen las percepciones a cada uno de los colaboradores sobre el clima de la organización se verá directamente reflejado en el desempeño de cada uno y en su valoración por su trabajo.

De acuerdo a Segredo Pérez (2013) "las dimensiones giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales" por lo que se puede concluir inclusive que el clima puede evolucionar y adaptarse a los cambios de ser necesario, con una implementación adecuada.

Otro aspecto a tener en cuenta es cómo influye en los resultados la imagen de la alta gerencia, de acuerdo a Pérez, Maldonado, & Bustamante (2006) indican que "esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización" (pp. 240), después de todo es la alta gerencia la que determina los valores, procesos, costumbre y a los que los colaboradores ven como líderes.

Diferencia entre clima y cultura.-

Es importante para este estudio tener claro estos dos conceptos, y traer a colación el término cultura porque muchas veces se los confunde. La cultura y el clima se complementan y forman parte importante de la organización; cultura va desde la vestimenta, lenguaje, rituales, costumbres hasta valores y comportamientos comunes en la empresa (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) todos estos propios de la organización y que los colaboradores se ajustan para adaptarse a la misma.

De acuerdo a Lescano Duncan (2016) "Aunque en la literatura organizacional se destaca el liderazgo como un rol importante en la creación de la cultura y del clima, no se ha identificado suficientemente este rol según los niveles jerárquicos" (pág. 66); esto quiere decir que no solo el tipo de líder influye en el

clima y cultura pero también otros factores que pueden ser internos y externos, como la ciudad donde está situada, las costumbres y cultura de sus miembros, la población que las componen entre otros.

Otro elemento que hay que tener presente, es que primero es necesario entender la cultura para luego entender el clima, esto tomando en cuenta que el clima es mucho más complejo que la cultura. En otras palabras significa que uno de los componentes del clima es la cultura.

Clima y satisfacción laboral.-

Según Corcaci (2015) "Satisfacción es un estado emocional-afectivo, que influye profundamente en la moral positiva... La satisfacción de los empleados se refleja en la alegría y el placer expresado por el éxito en los negocios, la satisfacción en el cumplimiento de las necesidades, metas y aspiraciones" (pág. 189); esto quiere decir que la a satisfacción laboral es parte del clima organizacional de toda empresa, pero corresponde a una primera instancia para luego transformarse en compromiso y luego reflejarse en resultados positivos. Todo va de la mano, esta es una de las razones de la importancia de tener un buen clima, y por eso la relevancia de ver al departamento de Recursos Humanos como un socio estratégico del negocio y no solo como administradores de personal.

Este concepto de satisfacción ha sido muy estudiado y se lo relaciona con el clima organizacional positivo, el bienestar de los empleados y sus sentimientos acerca de su trabajo en diferentes aspectos que abarcan desde el liderazgo, lo identificados que se sienten con su labor y su rol en la organización de acuerdo a Mehrad & Fallahi (2014).

Por su parte García (2006), señala que la satisfacción laboral también tiene dimensiones y estas las identifica como "satisfacción con el trabajo en sí mismo, con los superiores, con el sueldo, con los compañeros y con las oportunidades de promoción" por lo tanto sería interesante definir que dimensión del clima se asocia con cada una de las dimensiones de la

satisfacción y así poder compararlas directamente.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será profundizar en los datos y se validará con la medición de la recolección de información, mediante un análisis exhaustivo de encuestas estructuradas (ver anexo 1) y la observación sistemática.

El enfoque cuantitativo que se utilizará en esta investigación permitirá hacer un análisis que vaya de lo general a lo más específico, y dará una comprensión muy clara del porque es importante definir estrategias de mejora para el clima organizacional; es ideal llegar a la profundidad necesaria para encontrar la información precisa y poder llegar a las conclusiones y soluciones deseadas (Creswell, 2007).

El acercamiento que se le dé al problema siempre va a depender del enfoque que el investigador decida darle, lo que no puede faltar son los antecedentes del mismo y el entorno, en este caso de la Institución Financiera; de acuerdo a Ander - Egg & Aguilar Idanez (2000) "será necesario indicar la naturaleza de la organización, situación jurídica y administrativa, instalaciones y servicios, estructura orgánica y procedimientos administrativos, de personal etc." (pág. 36), o sea es importante resaltar la atención cercana que hay que dar a los detalles y tener siempre claro el contexto de la cultura, la características de los participantes así como el trasfondo de los procedimientos, todo esto hay que tenerlo claro durante el análisis.

Selección y descripción de la muestra

La unidad de análisis será la institución financiera específicamente sus sucursales que quedan en Guayaquil, Machala, Manta y Cuenca.

Como antecedente para entender la cultura; esta institución tiene oficinas en

las ciudades ya mencionadas y además su Matriz que se encuentra en Quito. Su oficina más grande después de la Matriz es la de Guayaquil y su población está compuesta por colaboradores de las siguientes áreas: Centro de Servicios (Operaciones, Administrativo, Tecnología y Cobranzas), Negocios (Comercial Empresas, Comercial Personas, Gestión de Oficina), Auditoría y Recursos Humanos; en las demás oficinas de Manta, Machala y Cuenca hay personal del área Comercial Personas, Comercial Empresas, Cobranzas y de Operaciones.

Veremos algunos aspectos importantes de su demografía a continuación.-

Tabla 1.
Distribución de la población

AREA/SUBDIVISIÓN		COLABORADORES
CENTRO DE SERVICIOS	FÁBRICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS	46
	OPERACIONES	43
	TECNOLOGÍA	6
	ADMINISTRATIVO	18
	CENTRO DE SERVICIOS (Gerencia Regional)	1
Total CENTRO DE SERVICIOS		114
NEGOCIOS	COMERCIAL PERSONAS (Oficinas, Fuerza de Ventas e Inversiones)	38
	COMERCIAL EMPRESAS (Establecimientos y Corporativo)	44
	REGIONALES (Alta Gerencia de Negocios y Secretaria Ejecutiva)	2
	GESTIÓN DE OFICINA	12
Total NEGOCIOS		96
TOTAL REGIONAL		210

Fuente: Elaboración propia

El muestreo se realizó en las oficinas que componen la Regional, estas son Guayaquil, Manta, Machala y Cuenca, con un total de 210 colaboradores. Participó el 100% de cada área. En cuanto a las características de la población, esta está compuesta en su mayoría por generación millenials o generación Y que son las personas que tienen entre 16 y 35 años; Howe & Strauss (2007) califican a esta generación como los que “prefieren el trabajo en equipo, relaciones familiares

estrechas, seguridad laboral y una cultura popular sin profundidad. Su empoderamiento digital sin precedentes y destrezas organizacionales crearán una gran fuerza política e incluso podrán reavivar el movimiento sindical” (pág. 40) Le siguen la generación X y un porcentaje muy bajo de la generación baby boomers, es importante mencionar que entre la población ya no hay personas de la generación tradicional.

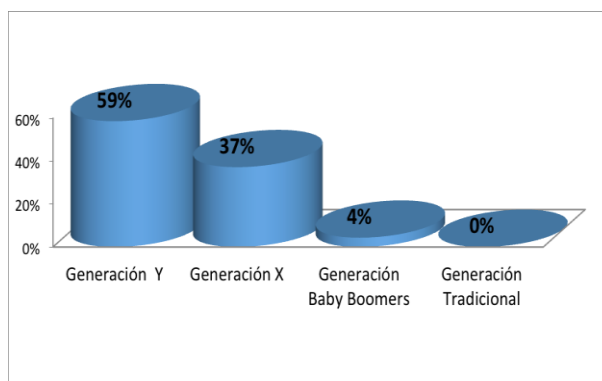


Figura 1. Composición de la población por generación

También es importante conocer a la población por su antigüedad, ya que influye directamente en el conocimiento de la cultura, en la adaptación a los procesos, costumbres etc.

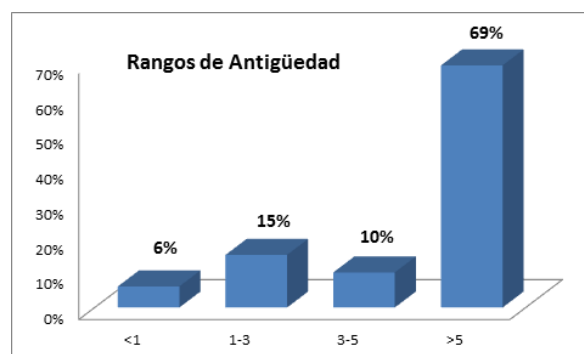


Figura 2. Rango de Antigüedad de la población

Herramienta de medición y tipo de análisis

Para la recolección de información se utilizará como instrumento la encuesta (ver Anexo A) la misma que se realiza hace cuatro años por un proveedor externo, avalado y reconocido por su asertividad y

eficiencia a nivel mundial. Este proveedor realiza no solo asesoría y consultoría en temas de recursos humanos sino también en temas como gestión de riesgos, auditoría, seguros entre otros; por lo que está de más mencionar que son altamente confiables y que los resultados son totalmente confidenciales y anónimos.

En una primera instancia, la institución realiza a mitad de año una encuesta piloto a nivel nacional, con la participación al azar de 444 colaboradores, eso corresponde al 34% del total de los empleados a nivel nacional. La razón para esta encuesta piloto solicitada por el empleador, es justamente ir identificando si las acciones de mejoras propuestas al inicio del mismo en los planes de acción han causado algún efecto y no esperar a fin de año cuando se realice la encuesta a nivel nacional para tomar los correctivos necesarios.

Esta encuesta está conformada por 22 categorías relacionadas al clima y compromiso de los colaboradores; cada una con una cantidad variada de preguntas y/o afirmaciones que en total suman 60. Dependiendo de la profundidad del tema varía la cantidad de afirmaciones; estas están enfocadas al trabajo en sí o sea: las funciones, recompensa total, calidad de vida, oportunidades, prácticas de la empresa, jefes, alta gerencia y compañeros.

Los colaboradores responden indicando el nivel de acuerdo con las declaraciones en una escala del 1 al 6, en donde 1 significa en total desacuerdo y 6 muy de acuerdo. Adicionalmente se mostrarán los resultados clasificados por las siguientes escalas: No Comprometidos, Pasivos, Moderadamente Comprometidos y Altamente Comprometidos.

La encuesta es totalmente en línea, se envió a todos un correo electrónico interno en donde se incluye un enlace que lleva directamente a la página del proveedor y en donde se empieza a realizar la encuesta de manera inmediata.

Es importante resaltar que en el correo se indica la importancia, el objetivo y en que consiste el proceso en general haciendo énfasis especial en la confidencialidad de los datos.

Antes de empezar la encuesta se detalla las instrucciones de la misma, la duración aproximada y recomendaciones para que sea lo más certera posible, este enlace está abierto durante diez días para que todos puedan realizarla sin problemas, no es necesaria hacerla fuera del horario de trabajo pero se recomienda al personal de atención que si lo haga así para que no se vean interrumpidos durante la realización de la misma ya que eso causaría distracción y posiblemente selección errónea de las respuestas.

Durante los diez días estuvo abierta la encuesta para su desarrollo, y el departamento de RRHH envió periódicamente recordatorios y comunicaciones resaltando la importancia del proceso, haciendo hincapié en el porque de la encuesta; adicionalmente se solicitó a las jefaturas que hablen dentro de sus reuniones de áreas y fomenten la realización de la misma a todo su equipo.

Con los resultados se genera un Informe ejecutivo que indica el porcentaje total de la empresa con marcadores que señalen la media de la región, implementación de los planes de acción de mejoras que eventualmente llevará a mantener o mejorar el nivel de compromiso de los colaboradores, el cual nunca es estático sino que está en constante evolución y cambios.

Claramente los beneficiarios de los resultados de este análisis y de la generación de una estrategia de mejora de clima, serán en primer lugar los colaboradores de las distintas áreas que participarán de la construcción de una mejora de ambiente de trabajo que a la vez genere satisfacción laboral y compromiso; también los objetivos y resultados se verán afectados de una manera positiva y por consecuencia el crecimiento de la empresa, la imagen de los directivos entre otro.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA.

Antes de presentar los resultados encontrados, es importante indicar que para el análisis se filtraron los mismos por áreas con un número que represente como mínimo 10 colaboradores para que se muestren los resultados, por ese motivo en algunos cuadros se agruparán unidades de la misma área y en otras se desglosarán para poder analizar más a fondo.

Resultados por áreas.

Administrativo.

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en esta área en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia clara entre las diferentes categorías a lo largo de los 3 años evaluados, sin embargo, se observa que el porcentaje de personas que están de acuerdo con cada categoría a lo largo del año 2014 y 2016 es más estable que los resultados obtenidos en el año 2015.



Figura 3. Resultados área Administrativa
Fuente: Encuesta clima 2016

Cobranzas mediano y bajo riesgo.-

En cuanto al área de cobranzas bajo y mediano Riesgo, esta área se encarga de la cartera por cobrar que tiene desde 10 días en mora hasta los 90 días. De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en la empresa en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que existe una diferencia entre los resultados obtenidos en cada año. El año 2016 muestra una mejora en el porcentaje de personas que están de acuerdo en cada

categoría en comparación con el año 2014 y 2015.

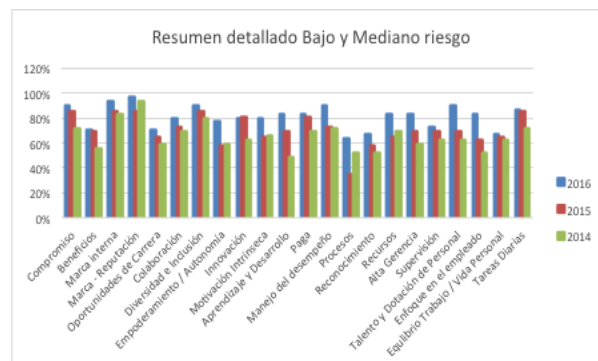


Figura 4. Resultados área Cobranzas bajo y mediano riesgo
Fuente: Encuesta clima 2016

Cobranzas alto riesgo.-

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en el área de cobranzas alto riesgo, en los años 2015 y 2016 se observa que hay una diferencia entre los resultados obtenidos en cada año. En el año 2016 se observa que en general el porcentaje de personas que están de acuerdo en cada categoría disminuye en comparación al año 2015, lo que indica categorías evaluadas.

En esta área no hay información del año 2014 ya que no tenían el número mínimo en su estructura, en el año 2015 crecieron las plazas debido a un estrategia de cobranzas muy exigente.

Es interesante que hayan disminuido los resultados generales de esta área en el año 2016 ya que fue justamente un año en donde como equipo alcanzaron altos indicadores de gestión y con eso variables y bonos de cumplimiento, pero a pesar de eso los resultados evidencian que no están de acuerdo con la paga, supervisión y procesos, por lo tanto se comprueba que el alcance de metas no está necesariamente sujeto al compromiso y satisfacción de los colaboradores.



Figura 5. Resultados Cobranzas alto riesgo

Fuente: Encuesta clima 2016

Operaciones.-

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en operaciones en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia entre los resultados obtenidos en cada año sin embargo, se espera que a lo largo del tiempo las empresas evolucionen y mejoren el ambiente en cada categoría lo cual no se observa en este caso ya que el porcentaje de personas de acuerdo en cada categoría en el año 2016 en general disminuye y se encuentra por debajo de los porcentajes obtenidos en el año 2014 y 2015.



Figura 6. Resultados área Operaciones

Fuente: Encuesta clima 2016

Comercial Empresas.-

Como antecedentes, esta área se maneja en su mayoría con remuneración variable y como parte de sus funciones está el visitar clientes y establecimientos comerciales. Es un área muy dinámica con metas que cambian constantemente de acuerdo a la estrategia comercial que la institución disponga. De la tabla de resumen de las diferentes categorías

evaluadas en esta área se observa que no hay una diferencia entre los resultados obtenidos en el año 2016, 2015 y 2014.



Figura 7. Resultados área Comercial Empresas

Fuente: Encuesta clima 2016

Gestión de Oficina.-

El objetivo de esta área es principalmente ejercer de apoyo al área de comercial personas, esto quiere decir que realizan la parte de revisión de procedimientos, documentación y funciones operativas de las ventas e inversiones que realizan los ejecutivos. En esta área se determinó que hay una diferencia entre los resultados obtenidos en los diferentes años. No existe referencia del año 2014 ya que justamente en ese año se crea ese departamento. Adicionalmente se observa que el porcentaje de personas que están de acuerdo en cada una de las categorías aumentó en el año 2016 con respecto al año 2015. No existe información del año 2014 ya que justamente en ese año se creó el departamento.



Figura 8. Resultados área Gestión de oficina

Fuente: Encuesta clima 2016

Oficinas – Comercial Personas

Esta área de Oficinas está compuesta por los ejecutivos de negocios encargados no solo de atención a reclamos sino que también tienen metas de ventas de diferentes productos así como tiempo de atención por cada requerimiento. De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en oficinas en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia significativa entre los resultados obtenidos en cada año sin embargo, se puede observar que el porcentaje de personas de acuerdo en cada categoría en el año 2016 en general disminuye y se encuentra por debajo de los porcentajes obtenidos en el año 2014 y 2015; especialmente en la categoría “Paga” ya que cambiaron el sistema retributivo variable afectando los ingresos de los ejecutivos.



Figura 9. Resultados área Oficinas (Comercial Personas)
Fuente: Encuesta clima 2016

Inversiones y fuerza de ventas

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en la empresa en estas dos divisiones de comercial personas, en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia significativa entre los resultados obtenidos en cada año, pero se observa que el porcentaje de personas de acuerdo en cada categoría en el año 2015 en general aumenta y se encuentra por encima del porcentaje obtenido en el año 2014, lo mismo ocurre en el año 2016 es decir que los porcentajes correspondientes en las categorías del año 2016 son mayores en comparación al año 2014 y 2015. Lo que indica que hay una evolución en el

compromiso y de su percepción del clima organizacional.

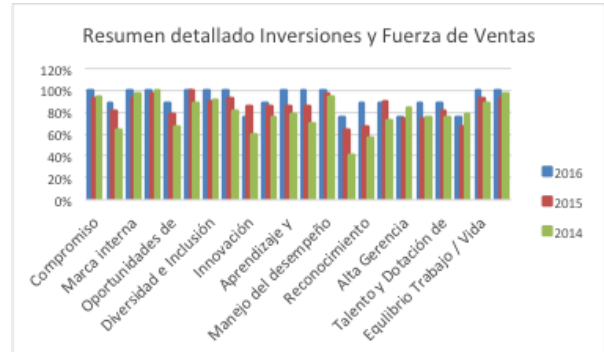


Figura 10. Resumen Inversiones y Fuerza de ventas (Comercial Personas)
Fuente: Encuesta clima 2016

Oficina Cuenca.-

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en la oficina Cuenca en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia entre los resultados obtenidos en cada año para las categorías evaluadas, no obstante, se puede observar que cada año el porcentaje de personas



Figura 11. Resultado oficina Cuenca
Fuente: Encuesta clima 2016

Oficina Machala.-

De la tabla de resumen de las diferentes categorías evaluadas en la oficina Machala en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que no hay una diferencia significativa entre los resultados obtenidos en el año 2015 y 2016, aunque el porcentaje de personas que están de acuerdo en cada categoría que corresponden al año 2014 es menor en comparación a los años 2015 y 2016, es decir que existe una mejoría a partir del año 2015 pero no se evidencia una

mejoría significativa en el año 2016 sino que se mantiene la tendencia.

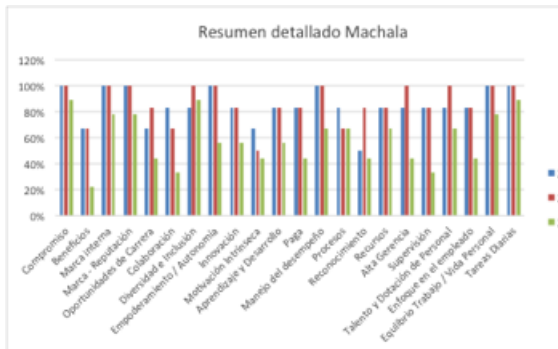


Figura 12. Resultados oficina Machala
Fuente: Encuesta clima 2016

Oficina Manta.-

En esta oficina en los años 2014, 2015 y 2016 se observa que en general los porcentajes obtenidos en el año 2014 son mayores que los porcentajes obtenidos en el año 2015 y 2016, esto indica que no se ve una mejoría en las categorías evaluadas para esta oficina. Se espera que con los años haya más personas que están de acuerdo en cada categoría sin embargo en esta oficina ocurre lo contrario.

Hay que tomar en cuenta que el año 2016 no solo sufrieron un terremoto en la provincia y con eso grandes impactos en lo económico, psicológico, social etc., además se dio la salida de la jefe de oficina quien estuvo a cargo por muchos años, todos estos factores del entorno pudieron influenciar en las respuestas y afectar los resultados.

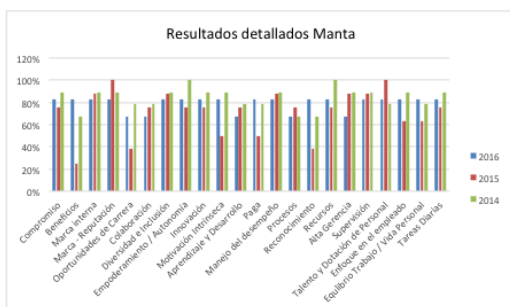


Figura 13. Resultados oficina Manta
Fuente: Encuesta clima 2016

Resultados globales

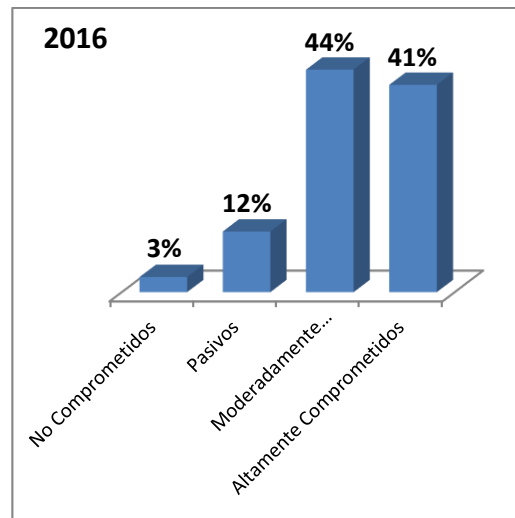


Figura 14. Resultados globales de la encuesta

Fuente elaboración propia

De acuerdo a esta figura de la encuesta del clima y compromiso del periodo del año 2016, se obtuvo que la mayoría de la población se encuentra “Moderadamente Comprometidos” con un 44%; esto sumado a los “Altamente Comprometidos” da un porcentaje importante de 85% de colaboradores que se sienten a gusto en la institución

Es importante indicar que estos datos globales en lo que respecta a la “Regional” son importantes para la toma de decisiones de acciones a tomar como medidas de mejora y de mantenimiento en algunos casos para cada gerencia de área y también para el departamento de RRHH como uno de sus indicadores clave de gestión.

PLAN DE ACCIÓN: ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN

El plan de acción es una herramienta que servirá de apoyo para mejorar los índices del clima y del compromiso de los colaboradores (ver Anexo B). Como se mencionó anteriormente esta tarea es en conjunto con las gerencias de cada área pero es RRHH el responsable de guiar el proceso de diseño e implementación del mismo y conseguir mejorar los resultados al final de cada periodo.

El objetivo de este proceso es en primer lugar priorizar las acciones que se deben tomar para mejorar el compromiso de los colaboradores, retener a Colaboradores de alto potencial, atraer a los mejores talentos del mercado y aportar con el desarrollo de nuevos líderes.

El plan de acción se diseñará en base a los resultados del año 2016, siempre tomando en cuenta la tendencia de cada categoría pero finalmente se debe de trabajar en lo más reciente.

Los elementos básicos para un adecuado establecimiento de las metas de desarrollo en el plan de acción son asegurarse de que éstas sean:

Medibles: Debe incluir un criterio de medida para determinar si la meta se ha alcanzado. Esta medida debería permitir a la persona juzgar su progreso hacia el objetivo.

Alcanzables: Que la persona sea capaz de conseguirlos en el periodo de tiempo establecido. Realista.

Retadores: Fuera del área de "confort".

Temporalmente acotados: En su definición se debe especificar un plazo o fecha límite para su consecución. Los marcos temporales son muy personales y requieren, antes de su fijación, un cuidadoso análisis del objetivo.

Específicos: Una meta es específica si se define concretamente la acción que hay que desarrollar y queda claro lo que se debe hacer para lograrlo.

Es importante realizar actividades innovadoras que generen impacto a mediano y corto plazo estas pueden ser:

- Programa de Trainee: En donde los colaboradores identificados como "Back Ups" de cargos críticos no solo tengan un plan de capacitación como parte de su desarrollo sino también la experiencia de trabajar en otras áreas y conocer el giro de negocio de manera integral.
- Conversatorios, desayunos, grupos focales o espacios para dar ideas entre todas las áreas y así mejorar procesos.
- Delegación formal de toma de decisiones para entrenamiento de "back ups".
- Variar los sistemas remunerativos (remuneración variable) con el objetivo de evaluar cuál es el que da mejores resultados tanto en productividad como rentabilidad.
- Crear planes de motivación intrínseca.
- Implementar nuevos incentivos para el alcance de metas.
- Que los colaboradores puedan participar activamente en sus planes de desarrollo.
- Realizar charlas en donde se resalten los beneficios que brinda la Institución a sus colaboradores, con información relevante acerca sistema salarial del mercado.
- Diseñar un programa de reconocimiento interno individual que sea calificado por otros colegas.

Lo importante de este proceso es involucrar a todos los colaboradores a participar para crear sentido de pertenencia y así tener mejores resultados en cuanto al compromiso y satisfacción laboral, así mismo establecer las actividades a realizar junto con las jefaturas.

El implementar un plan de acción no debe ser tomado a la ligera y debe ser diseñado no solo de acuerdo a los resultados de una

encuesta sino también a las necesidades de cada área, de su aportación en el negocio y de acuerdo a los miembros que forman parte de ella.

Para que un plan de acción funcione, todos los integrantes deben conocer la estrategia de la organización, sus objetivos y metas; así como también su participación y aporte a los mismos.

Los planes de acción de diseñarán en conjunto con las Gerencias de cada área y con el soporte de RRHH para que se dé el seguimiento y evaluación del alcance de la misma.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el objetivo de este estudio se logró de manera satisfactoria ya que se pudo analizar los resultados y se identificó las categorías que necesitan más atención, que áreas y la evaluación que se ha tenido durante los tres años en la que se ha llevado a cabo.

Realizar una encuesta y que sea verdaderamente confiable y efectiva es un proceso que toma años, hasta que se cree una cultura en donde se conozca el concepto, importancia y propósito de conocer el clima, de medirlo y de mejorarlo y en esta institución se está logrando. También para que sea confiable se debe tener el apoyo de todas las jefaturas y gerencias de cada área ya que son ellos que acompañarán en el proceso de evaluación y plan de acción posterior

Con este estudio se logró tener claridad de cuáles son las categorías que hay que trabajar para mejorar o mantener el compromiso, satisfacción y por ende el clima organizacional. Claramente hay que trabajar en la categoría de "procesos" que es la que está baja en la mayoría de áreas, esto se da ya que al no ser matriz, la distancia, estructura y burocracia afecta a los tiempos de entrega y finalmente al cumplimiento de metas, lo que frustra mucho a los colaboradores, este análisis es importante para el área de operaciones quien se encarga de establecer los

procesos en las distintas áreas y que a partir de esto puede generar investigaciones para determinar cuáles son los procesos que necesitan atención prioritaria.

Se pudo evidenciar también que no en todas las áreas y ciudades los porcentajes de las diferentes categorías son semejantes, o sea, la percepción de estas cambia según las funciones del área y la ciudad, esto puede respaldar lo indicado por Cano (2006) y que se mencionó al comienzo de este trabajo en donde expone que se puede tener diferentes climas en la misma institución.

Es el momento oportuno para un estudio de esta magnitud, ya que la organización está viviendo momentos de muchos cambios y pasará de ser una institución financiera por más de 50 años, a ser un banco; por lo que es importante conocer sobre la percepción de los diferentes aspectos que componen el clima organizacional para contrarrestarlos a tiempo para el proceso de cambio al que se enfrentará.

Otro motivo para soportar este estudio es tener una estrategia clara de clima organizacional es fortalecer el compromiso de los colaboradores para que sus aportes no sean solamente el cumplir con resultados y un horario definido, sino que también aporten con ideas de proyectos de mejora, de reducción de costos y tiempos etc.

También este análisis es importante porque servirá de guía para la alta gerencia en la planificación estratégica de la institución tanto a la hora de plantear objetivos como a la hora de establecer estrategias comerciales, metas de ventas, planes de compensación entre otros usos.

Definitivamente los resultados y su análisis pueden ser el comienzo de muchos proyectos internos, no solamente para generar una estrategia de clima sino también para impulsar y plantear otro tipo de acción como actividades entre áreas para mejorar procesos, grupos focales para que haya más apertura con RRHH

entre otras. Es evidente dado a los buenos resultados generales que los planes de acción deben estar enfocados en acciones de mantenimiento más que en acciones de mejora.

Siempre la encuesta de clima está atada a RRHH y efectivamente en esta institución es parte fundamental de la estrategia del departamento, por lo que los colaboradores no siempre ven esta encuesta como un dato de lo que se vive en toda la empresa. Es importante que se establezca desde el inicio de la etapa de la encuesta la importancia que tiene para todos; adicionalmente resaltar que es estrictamente confidencial para que los colaboradores califiquen los más certeramente posible.

Como dificultad se identificó que hay que validar que tan representativa es esta muestra si queremos utilizar estos resultados para aplicarlos a nivel nacional y así manejar una sola estrategia, que sería lo ideal, para así alinear a toda la organización.

Se identificó como una limitación el no poder identificar si existe algún aspecto de la encuesta o del proceso en donde se afecte la obtención de resultados o esta se vea entorpecida por algún factor ajeno al mismo.

Sería interesante tener como una futura línea de investigación como poder alinear estos resultados con los resultados de productividad de cada área y con esto poder mejorar los resultados de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander - Egg, E., & Aguilar Idanez, M. (2000). *Como elaborar un proyecto: Guia para disenar proyectos sociales y culturales* (15ava ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.
- Aon. (01 de 2017). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017*. Recuperado el 12 de 07 de 2017, de AON: http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf
- Armas, M. Á. (2011). Cultura y comunicación organizacional. *Revista Mexicana de Comunicacion*, 34-35.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11, 35-48.
- Cano, S. (2006). *Clima Organizacional*. Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml): <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Chiang, M., Martin, M., & Nunez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Universidad Pontificia Comillas*, 2, 141-157.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: McGraw Hill.
- Corcaci, G. (Mayo de 2015). Satisfaction and performance work - dimensions relevant for the organizational yield. *INTERNATIONAL CONFERENCE of SCIENTIFIC PAPER*, 185-190.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Chossing among five approaches*. London: Vicky Night.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climat? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of management review*, 21 (3), 619-654.
- Drexler Jr, J. A. (1977). Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 1, 38-42.
- Ferrer, A. (Noviembre de 2010). Millennials, la generacion del siglo XXI. *Material Seminario: El trabajo y los jovenes*. Centro de Estudios en *Economia y cultura*.
- García, I. (2006). La Formacion del Clima Psicologico y su relacion con los estilos de liderazgo *Universidad de Granada*, 52-365.
- Gómez rada, c. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta*, 11, 97-113.
- González, A., Jimenez, A., & Reyes, M. (2015). PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista Ingenieria Industrial*, 2, 25-42.
- González, M. R. (2007). Gestion y dominio del tiempo. *Educacion y Futuro: Revista de investigacion aplicada y experiencias educativas*, 17, 177- 202.
- Gonzalez, R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *International Journal of Good Conscienc*, 92-95.
- Gray, R. *A Climate Success: Creating the right organizational climate for high performance*. The Netherland: ELSEVIER.
- Griffin, M. A., & John, M. E. (1997). Modeling organizational processes across hierarchical levels: climate, leadership, and group process in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 731-744.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). Los próximos 20 años: cómo evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo. *Harvard Business Review*, 85 (7), 40-54.
- James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the

- Measurement of Meaning. *Journal of applied Psychology* , 74 (5), 739-751.
- Kuenzi, M., & Schminke , M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature . *Journal of Management* .
- Lescano Duncan, L. (2016). Como fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *ReVISTA EMPRES Y HUMANISMO* , XX (1), 65-96.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* , 26.
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio . *AD- Minister* , 24, 119-141.
- Mehrad, A., & Fallahi, B. (2014). The role of leadership styles on staff s job satisfaction in public organizations. *Acta Universitaria* , 27-32.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurment of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14, 224-247.
- Moya Pérez, J. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo. *Ediciones Diaz Santos* .
- MUCHINSKY , P. M. (1977). OrganizationalCommunication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction1 . *Academy Management Journal* , 20 (4), 592-607.
- Patterson , M., Warr, P., & West , M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science* .
- Perea, L., & Segredo Pérez, A. M. (2007). El Clima Organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista INFODIR* (4).
- Perez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). CLIMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIA:INDUCTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal* , 21 (2).
- Poncier, A. (2015). Engagement: The secret to successful change. *Communication World* .
- Preece, E. (2007). Transforming Organizations. En R. J. Burke, & C. L. Cooper, *Building more effective organizations* (págs. 293-299). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology* , 668-681.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. *Ediciones Universidad Católica de Chile* , 10.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* , 19, 217-233.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo , J. C., Machado Rodríguez , Y. B., & Canedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED* , 20, 67-75.
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del Clima. *Hitos de Ciencias Economico Administrativas* (27), 78-82.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in the creation of Oganizational Culture. *Sloan School of Management* .
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* , 45 (2), 109-199.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology* .
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestion del cambio para el desarrollo de la organizacion.
-

Revista Cubana de Salud Publica , 389.

Shroff, N., & Thakre, N. (2016). Organizational climate, Organizational role stress and job satisfaction among employees. *Journal of Psychosocial Reserch* , 11 (2), 469-478.

Victor , B., & Cullen , J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* , 33 (1), 101-125.

Villalobos, J. (Junio de 2005). Estrategias de Revision: Estrategias

utilizadas por escritores a nivel universitario. *Lectura y Vida* .

Villamizar, M., & Castañeda, D. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research* .

Wolfson , N., Kraiger , K., & Finkelstein , L. (2011). The Relationship between Diversity Climate Perceptions and Workplace Attitudes. *The Psychologist-Manager Journal* .

Anexo A

Categoría	Texto de la Pregunta o afirmación
Compromiso	Se necesitaría una razón extraordinaria para que yo deje la empresa
	No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo
	La empresa me inspira a dar el máximo en mi trabajo todos los días
	Casi nunca pienso en dejar la empresa para trabajar en otro sitio
	Si surge la ocasión, le comento a otros las ventajas de trabajar aquí
	La empresa me motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo mi trabajo
Beneficios	En general, mi plan de beneficios cubre bien mis necesidades y las de mi familia
Marca interna	Me siento orgulloso de ser parte de esta empresa
	Puedo explicar claramente lo que hace que el trabajar aquí sea diferente de otras organizaciones
	La empresa cumple con las promesas que le hace a sus colaboradores
Marca - Reputación	La empresa es considerada uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con mis habilidades y experiencia
	La empresa cuenta con una excelente reputación entre la comunidad
	Esta es una organización social y ambientalmente responsable
Oportunidades de Carrera	Mis oportunidades de carrera son buenas en esta empresa
	La empresa ofrece excelentes oportunidades de carrera para los colaboradores de alto desempeño
	Conozco qué oportunidades de carrera están disponibles para mi
Colaboración	Hay cooperación efectiva entre las diferentes áreas dentro de la organización
	Mis compañeros comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales con los demás
	Mis compañeros y yo trabajamos juntos para alcanzar nuestras metas
Diversidad e Inclusión	Tenemos un ambiente laboral abierto y que acepta las diferencias individuales
	Siento que la empresa valora la diversidad (Ej. las diferencias por edad, género, origen étnico, educación, ideas y perspectivas)
Empoderamiento / Autonomía	Mi trabajo se adapta bien a mis habilidades y experiencia
	En el trabajo, mis opiniones e ideas parecen contar
	Tengo suficiente influencia y participación en las decisiones sobre mi trabajo
	Puedo elegir la mejor manera de completar mi trabajo
	La empresa proporciona el apoyo que necesito para desarrollar e implementar ideas que la hacen más competitiva
	Las políticas y procedimientos de la organización contribuyen a que alcancemos el logro de nuestros objetivos
	La estructura de la empresa facilita alcanzar las metas
	Me siento realizado con mi trabajo
Aprendizaje y Desarrollo	La institución apoya fuertemente el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores
	Dentro de la organización tengo suficientes oportunidades para mejorar las habilidades que necesito para desempeñarme en mi cargo actual
	Hay un proceso eficaz para ayudarme a identificar mis necesidades de desarrollo

Paga	Se me paga justamente por las aportaciones que hago al éxito de la organización
	Superar las metas tiene un impacto significativo en mi paga
	El resultado financiero de la empresa lo compartimos proporcionalmente
Manejo del desempeño	La manera en que gestionamos el desempeño, me permite contribuir al éxito de nuestra organización
	La manera en que gestionamos el desempeño, identifica mis fortalezas y áreas a mejorar
	Entiendo como mis metas de trabajo se relacionan con las metas de la organización
Procesos	Nuestros procesos me permiten ser más eficiente
Reconocimiento	Recibo el reconocimiento apropiado (más allá de mi paga) por mis contribuciones y logros
Recursos	Las herramientas y recursos proporcionados por la empresa me permiten ser más productivo
Alta Gerencia	La alta gerencia me entusiasma sobre el futuro de la empresa
	La alta gerencia en esta empresa ofrece una dirección clara para el futuro
	La alta gerencia toma buenas decisiones de negocio
	La alta gerencia es abierta y honesta en su comunicación
	La alta gerencia está adecuadamente visible y accesible para los colaboradores
Supervisión	Mi jefe me provee el apoyo que necesito para ser exitoso
	Mi jefe reconoce mis esfuerzos y resultados
	Mi jefe establece expectativas y metas claras conmigo
	Mi jefe me anima y motiva a dar lo mejor de mí
	Mi jefe me da retroalimentación valiosa durante todo el año, lo que me permite mejorar mi desempeño
	Mi jefe delega tareas y responsabilidad a cada colaborador equitativamente
Talento y Dotación de Personal	En la empresa promovemos a las personas que están mejor preparadas para alcanzar nuestros objetivos de negocio
	En la empresa atraemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio
	En la empresa retenemos a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio
	Contamos con las personas que necesitamos para realizar nuestro trabajo
	Enfoque en el empleado
	La alta gerencia trata a sus colaboradores como el bien más valioso
Equilibrio Trabajo / Vida Personal	El balance entre mis compromisos de trabajo y de mi vida personal es el adecuado para mí
	El estrés relacionado con mi trabajo es manejable
Tareas Diarias	Verdaderamente, disfruto de realizar mis tareas diarias

Anexo B

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INICIO	FINALIZACIÓN	RECURSOS
Análisis de los resultados	RRHH	oct-17	nov-17	Resultados de encuesta
Presentación de los resultados a los jefes de área	RRHH	dic-17	dic-17	Laptop y proyector
Definición de las actividades a realizar	Jefes de área y RRHH	dic-17	dic-17	hoja de registro, cronograma de actividades
Realización de las actividades establecidas	Jefes de área y RRHH	ene-18	may-18	Listado de participantes, hoja de registro, hoja de seguimiento
Revisión de resultados	RRHH	oct-18	oct-18	Encuesta Clima 2018
