



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA
FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN EL
BANCO MERCANTIL OFICINA PLAZA
BOLÍVAR VALENCIA EDO CARABOBO**

Autoras: Neyida Aguiar
Mayra Pineda

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER
EL CLIMA LABORAL EN EL BANCO MERCANTIL OFICINA
PLAZA BOLÍVAR VALENCIA EDO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autoras: Neyida Aguiar
C.I. 16.947.497
Mayra Pineda
C.I. 16.537.010

Tutor: Lic. Ada Colmenares

San Diego, Octubre del 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Ada Colmenares, de Cédula de Identidad No. V-12.315.127 , en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Neyida Aguiar y Mayra Pineda, portadoras de las Cédulas de Identidad No. V-16.947.497 y No. V-16.537.010, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA LABORAL EN EL BANCO MERCANTIL OFICINA PLAZA BOLÍVAR VALENCIA EDO CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintiséis días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.

Lic. Ada Colmenares
C.I.12.315.127

INDICE GENERAL

| | Pp. |
|--|------------|
| LISTA DE CUADROS | v |
| LISTA DE GRÁFICOS | vi |
| LISTA DE TABLAS | vii |
| DEDICATORIA | viii |
| AGRADECIMIENTO | x |
| RESUMEN INFORMATIVO | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO | |
| I EL PROBLEMA | |
| 1.1. Planteamiento del Problema. | 3 |
| 1.2. Formulación del Problema. | 6 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación. | 6 |
| 1.4. Justificación de la Investigación. | 7 |
| | |
| CAPÍTULO | |
| II MARCO TEÓRICO | |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación. | 8 |
| 2.2. Bases Teóricas. | 13 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos. | 26 |
| | |
| CAPÍTULO | |
| III MARCO METODOLÓGICO | |
| 3.1. Tipo y Nivel de la Investigación. | 28 |
| 3.2. Fases Metodológicas. | 29 |
| Fase I Diagnostico situación actual. | 30 |
| Fase II Determinación de las variables. | 31 |
| Fase III Diseño de estrategias organizacionales. | 32 |
| | |
| CAPÍTULO | |
| IV LOS RESULTADOS | |
| 4.1. Análisis de los Resultados | 33 |
| | |
| CAPÍTULO | |
| V LA PROPUESTA | |
| 5.1. Presentación de la Propuesta. | 60 |
| 5.2. Objetivos de la Propuesta. | 61 |
| 5.3. Justificación de la Propuesta. | 62 |
| 5.4. Factibilidad de la Propuesta. | 64 |
| 5.5. Desarrollo de la Propuesta. | 65 |

| | |
|------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES | pp. 76 |
| RECOMENDACIONES | 78 |
| REFERENCIAS | 80 |
| ANEXOS | 84 |

LISTA DE CUADROS

CUADRO

pp.

1. Análisis DOFA

57

LISTA DE GRÁFICOS

| GRÁFICO | pp. |
|---|-----|
| 1. Infraestructura Adecuada. | 34 |
| 2. Iluminación suficiente. | 35 |
| 3. Temperatura adecuada. | 36 |
| 4. Mobiliario, equipos y artículos necesarios. | 37 |
| 5. Frecuente rotación en la entidad. | 38 |
| 6. Armonía de trabajo en grupo. | 39 |
| 7. Llamada de atención drástica. | 40 |
| 8. Suficiente autonomía en el cargo. | 41 |
| 9. Capacitación adecuada. | 42 |
| 10. Trato respetuoso a los subordinados. | 43 |
| 11. Experiencia necesaria en el cargo. | 44 |
| 12. Cursos de capacitación y mejora profesional | 45 |
| 13. Puesto de trabajo vs formación profesional | 46 |
| 14. Ideas tomadas en cuenta como aporte. | 47 |
| 15. Reconocimiento por desempeño | 48 |
| 16. Remuneración adecuada | 49 |
| 17. Garantía de estabilidad laboral | 50 |
| 18. Esfuerzo por conseguir mejor rendimiento | 51 |
| 19. Satisfacción por la labor realizada | 52 |
| 20. Percepción de ser valorado | 53 |
| 21. Fomento de cooperación entre compañeros | 54 |
| 22. Orgullo por pertenecer a la entidad | 55 |
| 23. Dejar la entidad por otro trabajo similar | 56 |

LISTA DE TABLAS

| TABLA | pp. |
|---|------------|
| 1. Infraestructura Adecuada. | 34 |
| 2. Iluminación suficiente. | 35 |
| 3. Temperatura adecuada. | 36 |
| 4. Mobiliario, equipos y artículos necesarios. | 37 |
| 5. Frecuente rotación en la entidad. | 38 |
| 6. Armonía de trabajo en grupo. | 39 |
| 7. Llamada de atención drástica. | 40 |
| 8. Suficiente autonomía en el cargo. | 41 |
| 9. Capacitación adecuada. | 42 |
| 10. Trato respetuoso a los subordinados. | 43 |
| 11. Experiencia necesaria en el cargo. | 44 |
| 12. Cursos de capacitación y mejora profesional | 45 |
| 13. Puesto de trabajo vs formación profesional | 46 |
| 14. Ideas tomadas en cuenta como aporte. | 47 |
| 15. Reconocimiento por desempeño | 48 |
| 16. Remuneración adecuada | 49 |
| 17. Garantía de estabilidad laboral | 50 |
| 18. Esfuerzo por conseguir mejor rendimiento | 51 |
| 19. Satisfacción por la labor realizada | 52 |
| 20. Percepción de ser valorado | 53 |
| 21. Fomento de cooperación entre compañeros | 54 |
| 22. Orgullo por pertenecer a la entidad | 55 |
| 23. Dejar la entidad por otro trabajo similar | 56 |

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado primeramente a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer, gracias Padre Santo por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, Hilda Mosqueda y Teodoro Aguiar, por ser los pilares fundamentales dentro de esta carrera que desde el comienzo de mis estudios han estado apoyándome en las buenas y en las malas, dándome todo el apoyo y la ayuda incondicional, gracias a los dos, los amo y los adoro.

A mis hermanos y hermanas, en especial a María Márquez y a Leonardo Aguiar que día a día con sus buenos y sabios consejos me supieron apoyar, siendo ejemplos para mí de esfuerzo y dedicación, para poder siempre seguir adelante.

A mi esposo José Figueroa, en el camino encuentras personas que iluminan tu vida, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, a través de sus consejos, de su amor, y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mi hermoso hijo Jhorel Mathias Figueroa Aguiar, que desde que estabas en mi vientre fuiste mi compañero de clases, que con tu sonrisa iluminas mi vida y que por ti me he motivado cada día para terminar mi carrera. Te Amo hijo eres lo mejor que me ha pasado en la vida!

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Finalmente, quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesité, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanitas, siempre las llevo en mi corazón.

Neyida Liseth Aguiar Mosqueda

DEDICATORIA

Quisiera dedicar el presente trabajo de grado primeramente, a ti mi Dios por darme salud y vida para disfrutar la culminación de este etapa profesional que me puse como meta, gracias por estar en cada paso que doy y por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que ha sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Dominga Til por ser parte fundamental y mi pilar a lo largo de mi vida e inculcarme las buenas costumbres de seguir adelante con la formación de mi vida profesional.

A mi padre Luis Guillermo Pineda que aunque tengas años de no estar físicamente con nosotras, fuiste y seguirás siendo parte de las buenas enseñanzas que junto con mi madre formaron en mi persona, siempre con la premisa de seguir hacia delante ante cualquier circunstancia y eso lo aprendí de ti, gracias y se que me protegiste y estuviste conmigo durante todas las noches que llegue a mi casa de la universidad tarde.

A mis compañeros de estudio que estuvieron a lo largo de la carrera Liseth, Liliana, Liliana Lugo, Darcy, Anthony, Yetza, Neida, gracias a todos aquellos que conocí durante este periodo y aprendí mucho de ellos.

A mis compañeros de viaje y transporte no podían faltar con los cuales compartí buenos y malos momentos, Amarilis y su esposo Gilber, Sthepanie, Eva, Luis, Alba, Daniela, Angy, Maite, Jesus, Gynoska, Mileybi, Caridad, Normedys, gracias a todos por ser atentos y colaboradores en los momentos que necesite de ustedes.

A todos infinitas gracias de cada experiencia vivida en esta etapa aprendí muchas cosas y pase por muchas situaciones incomodas y satisfactorias, pero todas dejan la enseñanza y el valor de seguir luchando con esmero, sacrificio y dedicación por lo que uno desea obtener

Gracias mi Dios meta cumplida!!!!.

Mayra Alejandra Pineda Til

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerte a ti padre celestial, que me has dado tu bendición, que me haz permitido llegar hasta aquí, escalar un escalón más en la escalera de la vida por darme la sabiduría y la inteligencia, desde el inicio de mi carrera, por todo tu apoyo, estando conmigo siempre y en todo momento. Gracias padre mil gracias.

A mis padres, Hilda Mosqueda y Teodoro Aguiar, a mis hermanos y hermanas, a mi esposo José Figueroa, a mi hijo Jhorel Mathias Figueroa Aguiar, a todos los que jugaron un papel tan especial dentro de mi carrera siendo apoyo, siendo guías fundamentales, ejemplos de perseverancia, dedicación y constancia a todos ustedes les quiero agradecer lo maravilloso y genial que han sido conmigo, a todos mil gracias por su verdadero apoyo, los amo, cuenten conmigo por siempre y para siempre.

A todo el personal de la institución, a los profesores que desde el primer semestre me impartieron sus conocimientos siendo ejemplos de lucha y perseverancia, en especial a mi Tutor Académico Ada Colmenares, por su constancia y dedicación a lo largo de mí carrera.

A mis amigos. Con todos los que compart

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, me siento agradecida con mi Dios, que permitió tener la salud y vida para cumplir con una de mis metas pautadas al tener confianza, sacrificio, esmero y dedicación para emprender nuevos retos y permitirme tener el honor de capacitarme como profesional y salir adelante demostrando mis cualidades y destrezas obteniendo así los conocimientos necesarios para adquirir mi segundo título universitario y emprender nuevos desarrollos profesionales a futuro.

Asimismo, cabe destacar que tengo el agradecimiento entero a mi madre Dominga Til por formarme a lo largo de mi vida y contar con su apoyo incondicional.

Por otra parte, agradezco a todas las personas que también formaron parte del desarrollo profesional como mi compañera de tesis Liseth Aguiar, que estuvo a lo largo de mi carrera conmigo y demás compañeros de estudios con los cuales compartí muchos momentos y anécdotas increíbles, profesores que recordare siempre por transmitir sus conocimientos a nosotros los alumnos fomentándonos que la educación es el pilar fundamental para el desarrollo de personas exitosas que emprenderán un país y manejaran las organizaciones de la mejor manera demostrando sus habilidades y conocimientos adquiridos en esta casa de estudio como es la Universidad José Antonio Páez, tutores Ada Colmenares, Iskra Izquierdo y demás personas que encontré en mi camino demostrándome su apoyo, comprensión y ayuda para facilitarme las herramientas requeridas para culminar mi proceso de estudios superiores.

Agradecida inmensamente con el universo entero, por ser afortunada de obtener estudios y contar con la ayuda financiera obtenida por el desempeño de mis funciones laborales dentro de la empresa como lo es el Banco Mercantil en la que llevo muchos años de servicio y me siento orgullosa de pertenecer a esta ejemplar empresa de servicios financieros la cual me permitió costear, pagar mis estudios y realizar mi tesis del clima organizacional de mi oficina de trabajo plaza bolívar valencia , mis compañeros de trabajo también formaron parte del emprendimiento desarrollado en esta tesis...gracias a todos!

Mayra Alejandra Pineda Til



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA FORTALECER EL
CLIMA LABORAL EN EL BANCO MERCANTIL OFICINA PLAZA
BOLÍVAR VALENCIA EDO CARABOBO.**

San Diego, Noviembre del 2018

Autoras: Neyida Aguiar
Mayra Pineda

Tutora: Lic. Ada Colmenares

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objeto principal proponer estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en el Banco Mercantil Oficina Plaza Bolívar Valencia Edo Carabobo, con la finalidad de mejorar el clima laboral para que el personal se sienta a gusto dentro de la organización y parte de ella, permitiendo mejorar las relaciones entre el personal y que el trabajador sea parte integral de la misma, y mantenga el deseo realizar su crecimiento profesional dentro de la empresa. Para ello se procedió a realizar un estudio bajo la metodología de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo documental. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario contenido de veintitrés (23) preguntas cerradas bajo la escala de Likert tomando como referencia las dimensiones del clima organizacional, aplicada a la población y muestra de doce (12) empleados que integran la oficina en estudio, y finalmente los resultados obtenidos se tabularon, graficaron en diagramas circulares, se analizaron e interpretaron, y se expusieron los factores internos y externos que intervienen en el departamento de recursos humanos para conocer el déficit de nuevos ingresos, y determinar las variables que inciden en el clima organizacional, con el propósito de diseñar las estrategias que permitan mejorar las relaciones entre el personal dentro de la organización y optimizar el clima y ambiente de trabajo, brindando una solución al problema planteado. Con los resultados obtenidos se concluye, que el clima organizacional debe ser satisfactorio para los empleados, de esta manera se reducirá la rotación del personal, para ello se requiere en la actual situación económico social, de incentivos importantes que motiven al personal a querer mantener su permanencia en la institución y garantizar una seguridad, confianza y estabilidad laboral.

Descriptor: Estrategias, Clima Laboral.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es necesario mantener en las organizaciones un adecuado clima organizacional, considerando que los trabajadores son considerados como pieza clave para el desarrollo y cambio dentro de las organizaciones, en este sentido, es necesario que exista una buena atmosfera en el trato, siendo indispensable para lograr un rendimiento eficiente y eficaz del personal, tanto de manera individual como colectivo del grupo de trabajo. Por lo tanto, la gerencia debe dirigir sus esfuerzos en la búsqueda constante de estrategias adecuadas que ayuden a minimizar la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestia en el ambiente laboral.

Tras estas implicaciones, el presente estudio está orientado a mejorar el clima laboral en el Banco Mercantil, específicamente en la oficina Plaza Bolívar, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, con la finalidad de crear un clima agradable, entre el personal con sentido de pertenencia donde los empleados se sientan orgullosos de ser parte integral de la institución, pese a los efectos económicos-sociales a los cuales se enfrentan actualmente, de manera que puedan brindar un mejor servicio a los clientes, ya que es el talento humano quien le da valor agregado a las organizaciones y las hace efectivas y por ende competitivas, permitiéndoles lograr un posicionamiento sólido en el mercado en el cual se encuentran.

Para lograr este objetivo, el presente estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible con diseño de campo. Por lo tanto, se desarrolló en los diferentes capítulos, el cual estuvo estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por las investigadoras y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico: se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización y ejecución de un plan estratégico, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico: se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo IV, Resultados: revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron tabulados, graficados, interpretados y analizados, permitiendo desarrollar las fases metodológicas que permitieron alcanzar los objetivos específicos establecidos necesarios para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, Propuesta: se presenta la propuesta que consiste en diseñar estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en el Banco Mercantil, Oficina Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones, en que llegaron las autoras en la presente investigación, así como las referencias: bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información y los anexos generados que sustenta el presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Cada vez son más las empresas que se integran en los procesos de búsqueda de herramientas que les permitan mejorar sus procesos, para ser más competitivos y poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran efectuando sus actividades comerciales, para además, poder enfrentar los efectos causados por la globalización, los avances tecnológicos, la economía cambiante y las decisiones gubernamentales que afectan la operatividad de las mismas, como factores externos que las organizaciones no pueden controlar pero, si pueden realizar cambios internos para enfrentarlos.

En este sentido, es necesario evaluar sus procesos, normativas, políticas y procedimientos, para lograr sus objetivos y metas propuestos, además revisar si estos están alineados a la misión, visión y valores de la empresa, para garantizar su permanencia en el tiempo. Además, no se debe descartar que el recurso máspreciado de la organización es el talento humano, el cual hace las organizaciones competitivas, y por ende más efectivas, por lo que se requiere contar con un personal profesional, adecuadamente capacitado, para las actividades que requiere desempeñar.

En Venezuela, los retos son mucho mayores para las organizaciones, debido a que existen muchos factores en el medio que afectan a la vida de los trabajadores, ya que las decisiones gubernamentales, controles cambiarios y el cierre de un gran número de empresas en todos los sectores productivos, han generado que se presente una economía inestable inflacionaria, que afecta los costos y precios de los productos y servicios en todos los niveles, de manera que gran parte de la sociedad ha decidido emigrar a otros países en busca de nuevas oportunidades de empleo y de mejor calidad de vida. En este sentido, las empresas venezolanas vienen presentando un gran déficit de trabajadores, y generado que el clima organizacional de las

organizaciones cada vez sea más tenso, afectando la disponibilidad del personal en la efectividad y eficiencia de su desempeño laboral.

Siendo las organizaciones un conjunto de personas que interactúan con el fin de alcanzar determinados objetivos armonizando sus capacidades y recursos personales para lograrlos; estableciendo una serie de normas valores, costumbre y hábitos que pararán a ser propios de la cultura como sistema organizacional, es decir, se hace necesario la interacción entre las personas y el ambiente para existencia de las organizaciones. En este sentido, cabe señalar que la interacción con los factores organizacionales es lo que determina la percepción del individuo con respecto al ambiente que le rodea, dicha percepción es lo que se conoce como clima organizacional, el cual está compuesto por un conjunto de variables que muestra una visión holística de lo que es una organización.

En este sentido, el clima organizacional es definido por Goncalves (2017:85), como: “un fenómeno que media entre otros factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación entre otros”. A tales efectos, se muestra como la percepción que tienen los individuos sobre determinados factores organizacionales, influye en el comportamiento de los mismos, induciendo de manera positiva o negativa, y propiciado por la cultura organizacional, la situación económica de la empresa, la comunicación, el liderazgo entre otras.

Es por ello, que se debe resaltar que el clima organizacional en las empresas del sector servicio, específicamente de los departamentos que la integran, es de vital importancia, por cuanto determina la dinámica interna de la organización y su éxito en el logro de las metas y objetivos dentro del proceso educativo que signa la calidad de la prestación del servicio, y están íntimamente relacionados con el clima organizacional adecuado. Por lo tanto, el clima organizacional no debe interiorizarse como un elemento situacional de la empresa.

En este mismo orden de ideas, en los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, que ha demostrado ser de mayor utilidad se considera el expuesto por Goncalves (2017:86), en donde expresa que: “utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. La especial importancia de este enfoque reside, en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Cabe señalar, que estas percepciones dependen, de buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada participante de la organización tenga con la entidad.

Bajo este contexto, el presente estudio se enfoca en el Banco Mercantil, el cual es una empresa sólida en el ramo financiero el cual se ha mantenido en el mercado venezolano por prestación de servicios, el cual busca satisfacer las necesidades tanto de los clientes externos, como interno que abarca. Sin embargo, en los últimos años ha existido una decadencia en la calidad de la prestación de su servicios, debido a que la alta y constante demanda de sus funciones financieras por parte de los clientes, la gestión del capital humano dentro de la misma, ha venido disminuyendo, como consecuencia de los diversos factores socio-económicos, ha afectado el clima organizacional, dentro de la entidad financiera, reflejada específicamente en la oficina Plaza Bolívar, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo.

Por otro lado, la recesión del personal que decide renunciar de su puesto de trabajo para emigrar a otros países, en busca de otras oportunidades de crecimiento profesional y de seguridad laboral, así como alcanzar una mejor calidad de vida, ha ocasionado un déficit de personal, el cual es requerido y necesario para cumplir con las funciones del área de trabajo, y satisfacer las demandas de los clientes. Como complemento, esto ha generado una sobre carga de trabajo para el personal existente en la misma organización, generando así descontento del personal, ya que reciben el pago de una sola persona por el trabajo efectuado, pero con sobre carga de actividades, que difieren a las inicialmente asignadas, al momento de su ingreso.

Todo ello, trae como resultado insatisfacción, quejas y reclamos por parte del personal, relacionados a los beneficios recibidos. Aunado a ello, se puede mencionar que inconformidad y el descontento que se ha generado en el personal, los conlleva a las ausencias injustificadas y el retraso en su hora de entrada establecida por la organización. A tales implicaciones, el presente estudio busca proponer estrategias organizacionales para fortalecer el clima organizacional en la oficina antes mencionada, que permita mejorar el desempeño del personal, logrando tener mayor satisfacción al realizar sus actividades con eficiencia y eficacia, de manera que se sienta parte integral de la organización, y considera lograr un crecimiento personal ya que a medida que la organización se mantenga en el tiempo, el podrá contar con una organización sólida que le brinde estabilidad laboral y desarrollo profesional.

1.2 Formulación del Problema

Ante estas implicaciones, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo podría mejorar el clima organizacional en el banco mercantil?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias organizacionales para el clima organizacional en el banco mercantil oficina plaza bolívar valencia Edo Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del departamento de recursos humanos del banco mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos.

Determinar las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa banco mercantil.

Diseñar las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa banco mercantil.

1.4 Justificación de la Investigación

La motivación y el clima laboral se preocupan por el estudio del individuo respecto a una condición psicológica cambiante, a una multitud de experiencia ocurridas con anterioridad y unas condiciones motivadoras que puedan ser de dos tipos, las intrínsecas, que son las que se originan desde el interior del individuo, es decir las percepciones que el trabajador tiene de la empresa, y las extrínsecas que se refiere a los factores que actúan sobre el individuo sobre el exterior y que están en relación con la satisfacción laboral, como lo es el clima organizacional con los que cuenta organización, las condiciones en las que se desenvuelve el trabajador y la entidad, y autonomía que sienta con respecto a su puesto de trabajo.

La presente investigación se justifica debido a las necesidades expresadas por la gerencia de requerir estrategias organizacionales, que le permita al Banco Mercantil, específicamente en la oficina Plaza Bolívar, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, para lograr motivar al personal que se encuentra en sus instalaciones, mejorar su desempeño laboral con eficiencia y eficacia y satisfacer las necesidades de los clientes. De tal manera, que el presente estudio buscó proponer estrategias adecuadas a sus necesidades, y poder tomar una posición de liderazgo por parte del departamento de recursos humanos, evaluar las principales causas de desmotivación que presenta el personal, y poder implementar alternativas que ayuden a mejorar el clima organizacional, de la institución.

En este sentido, el presente estudio sirve de antecedentes a otras investigaciones con problemática similar, ya que se encuentra enmarcada bajo las líneas de investigación mantenimiento de recursos humanos, establecida por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Escuela de Relaciones Industriales, de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, sirvió a las autoras a aumentar sus conocimientos académicos y profesionales, para optimizar su desempeño laboral en el campo de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presenta el marco teórico con la finalidad de que sirva como base a la investigación por realizar, para lo cual es necesario la recopilación de una serie de elementos conceptuales, con el propósito de complementar los aspectos necesarios para el logro de los objetivos propuestos, fundamentar las bases teóricas y definir los términos básicos de este estudio. Al respecto, Delgado, Colombo y Yorfila (2012:33), definen al marco teórico como: “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”. Dicho marco, se estructura en las secciones de antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Este capítulo contiene los antecedentes del presente estudio, en el cual está referido a estudios previos y trabajos de grado, cuyos contenidos ofrecen datos e información importante relacionados de una u otra forma al tema de investigación, de acuerdo a Tamayo (2014:45), señala que: “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar, asimismo se corresponde con las variables implícitas en el estudio”, tal es el caso de los presentados a continuación:

Primeramente, Pizarro (2017), presentó una investigación titulada **“Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del colegio particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel de la ciudad de Chachapoyas, año 2016.”**, para optar al título Profesional de Licenciado en Marketing y Negocios Internacionales, en la Universidad Peruana Unión. Tarapoto-

Perú. La investigación presentó como finalidad de determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores, que inciden en el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

Para ello, la investigación se desarrolló bajo la metodología de un estudio correlacional y con un diseño no experimental transversal, de campo a nivel descriptivo. La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta apoyada del instrumento el cuestionario, comprendido de treinta (30) preguntas en escala de Likert que mide ocho (08) dimensiones para medir el grado de satisfacción y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. Con los datos obtenidos, el autor concluye en su estudio que, el desempeño laboral está determinado por el nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores. En este sentido, el aporte del presente antecedente es que al elaborar las estrategias a ser propuestas para darle solución al problema planteado se debe tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los trabajadores, para poder mejorar el clima organizacional, debido a su influencia en el desempeño laboral.

Por su parte, Solano (2017), presentó un estudio que llevó por título **“Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017”**, para optar al Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, en la Universidad César Vallejo, en Tarapoto, Perú. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la institución. La metodología utilizadas fue de tipo descriptivo y correlacionar, donde se aplicó como técnica de recolección de información la encuesta utilizando un cuestionario como instrumento de apoyo.

Con los resultados presentados, se pudo concluir que se evidencia una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo que arrojó como evidencia de un inadecuado clima organizacional y acciones mal ejecutadas, repercutiendo directamente en el desempeño de los colaboradores de la institución. Su aporte al presente estudio sustenta la necesidad de mejorar el clima

organizacional de la empresa en estudio ya que al repercutir en el desempeño laboral, al mejorar el primero, el trabajador podrá ofrecer mejores servicios al cliente y lograr realizar sus fusiones de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos organizacionales.

Seguidamente, Antúnez (2015), expuso una investigación que lleva por título **“El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco. Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita. La investigación tuvo como propósito explicar el clima laboral como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados. Para ello la investigación se desarrolló bajo la metodología de un diseño de campo, a nivel descriptiva con apoyo documental. La técnica de recolección de datos utilizadas fue la encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario compuesto por treinta (30) preguntas cerradas tipo escala de Likert.

En la investigación se concluye, que los empleados objeto de la investigación están parcialmente motivados, ya que a pesar de cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción, por el cual se recomendó aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Su aporte al presente estudio, es el efecto del clima organizacional que incide en el desempeño laboral de los trabajadores, y que se requiere evaluar el nivel de insatisfacción de los trabajadores para determinar las posibles causas que lo generan, y poder diseñar estrategias adecuadas que permitan darle solución al problema planteado, ya que si las causas económicas son generadores de insatisfacción, la incidencia de la economía inestable inflacionaria que se presenta actualmente puede estar influyendo en el clima organizacional actual.

Paralelamente, Frías (2015), presento un estudio que lleva por título **“Clima organizacional laboral en la Gerencia Regional Aragua, del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), ubicada en Maracay – Estado Aragua”**, para optar al título de Magíster – Scientiarum, en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita. La investigación tuvo como finalidad conocer el clima laboral y cómo esta influía en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización. Para ello el estudio se desarrolló bajo la metodología de un estudio a nivel descriptivo y con diseño de campo. Para la recolección de información fue necesaria la implementación de la técnica la encuesta, apoyada de un cuestionario como instrumento, comprendido por veinticinco (25) preguntas bajo la escala tipo Likert, tomando como referencia el dimensiones del clima organizacional.

Con los resultados obtenidos se pudo concluir en la investigación que, los trabajadores conocen poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo no son las más favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral. En relación a identificar las variables que incidían en el clima organizacional en la Gerencia Regional, se comprobó que el ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros influía significativamente en la comunicación.

Todas estas variables antes mencionadas y que están estrechamente relacionadas con el clima organizacional afectaron el desempeño laboral porque originaron insatisfacción en el trabajador. Por consiguiente, la profundización en el proceso del clima organizacional, permitirá lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y por ende de la organización, en este sentido, el presente antecedente brinda un aporte sobre las bases teóricas del clima organizacional para evaluar las dimensiones del clima organizacional en la empresa, en estudio y determinar las causas principales de insatisfacción de los trabajadores, para evaluar la posibilidad de diseñar estrategias

que permitan optimizar el desempeño del trabajador mejorando de esta manera el clima organizacional de la empresa en estudio.

Finalmente, Polacre (2015), presentó un estudio titulado **“Análisis del clima organizacional desde la percepción gerentes-empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, Estado Apure”**, para optar al título de Magíster Scientiaum en Administración de Negocios, en la Universidad Nacional Abierta, en San Fernando de Apure. La investigación tuvo como finalidad la percepción del clima organizacional desde el punto de vista de gerentes y empleados de la institución, tomando en consideración que un clima organizacional bueno ayuda y alienta a los trabajadores a ser competentes en sus labores, a establecer mejores relaciones entre compañeros de trabajo y crear una conducta madura entre todos sus miembros, afianzando el compromiso y la responsabilidad para el cumplimiento de sus funciones laborales, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral que permita el logro de los objetivos institucionales.

El enfoque de este estudio corresponde a un paradigma cualitativo, basado en la metodología de un diseño de campo de tipo etnográfica. La técnica de recolección de información aplicada fue la entrevista semi-estructurada, apoyada del instrumento el cuestionario comprendido por quince (15) preguntas de respuestas abiertas. Con los resultados obtenidos el investigador pudo concluir que la percepción que tienen los empleados y gerentes sobre el clima organizacional es buena, y ello se debe a varios factores influyentes.

Dentro de estos factores, caben señalar el pago a tiempo de los compromisos laborales, el buen trato que se les da a los trabajadores, las buenas relaciones que hay entre jefes y subordinados, entre otras, que influyen de manera positiva en los trabajadores, ya que les permite: hacer las tareas con agrado, estar con ánimo y siempre alegres. Aunado a ello, cuando están apáticos con su desempeño, se les da un incentivo y esto los motiva a trabajar con ánimo y satisfacción. Su aporte al presente estudio, es considerar los diferentes incentivos y las teorías de motivación para poder mejora el clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

2.2 Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (2016:107), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Dichas teorías contemplan los aspectos que influyen en el área de investigación del presente proyecto, por lo cual resulta un apoyo informativo relevante para el desarrollo del mismo. Por lo tanto, una vez abordada la problemática relacionada con la investigación e identificados los lineamientos de acción, surgió la necesidad de crear la base teórica necesaria para la realización de este trabajo, las cuales se citan a continuación:

2.2.1 Estrategias

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios, de acuerdo con Certo (2014:120), señala que la estrategia: “es la pauta o plan que integran los objetivos con las políticas, y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente”. Esto tiene como finalidad ayudar a la empresa a asegurar sus recursos para obtener provecho a sus potencialidades relativas, mitigar sus debilidades para los cambios que se proyectan en el ambiente y para realizar las posibles iniciativas de sus competidores.

Estas bases teóricas sustentan el presente estudio, debido a que requiere diseñar estrategias para lograr mejorar el clima organizacional de la entidad financiera Banco Mercantil, ya que si se logra realizar en la oficina Plaza Bolívar en el Municipio Valencia, se podrá difundir en las otras sucursales para que en su conjunto el personal optimice su desempeño laboral en pro del logro de los objetivos de la organización, y ésta mejore su imagen ante sus clientes, y logre mantener su posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelve.

2.2.2. Clima Organizacional

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los trabajadores de la institución, es decir, la motivación de éstos está elevada, el clima organizacional tiende a ser algo y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los empleados y viceversa; si la motivación es baja, crea frustraciones o barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, y por ende el clima organizacional tiende a bajar.

De acuerdo a Chiavenato (2014:86), se refiere al clima organizacional: “como el ambiente existente entre los miembros de la organización”. De igual manera enfoca el clima organizacional como un intento de entender los procesos mediante los cuales, las estructuras y estrategias gerenciales, afectan la satisfacción y comportamiento de los miembros de cualquier entidad, en el caso de estudio se puede señalar que afecta el nivel de satisfacción y el desempeño del personal de la entidad Financiera Banco Mercantil, por lo tanto es necesario medir en qué grado ha influido el clima organizacional actual en ello.

El mismo autor, señala que el clima organizacional de cualquier institución disminuye por falta de motivación y deviene inconformidad y conflictos entre patrones y empleados, con respecto a las actividades que éstos desempeñan; es decir la existencia de un clima organizacional apropiado dentro de la institución y el grado de satisfacción, son elementos para el desarrollo de sus actividades. Agrega Goncalves (2017:87), señala que: “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”.

De acuerdo a esto, se puede deducir que el clima organizacional representa un elemento vital para la gerencia, en función de que una organización abierta y efectiva, a la que se refiere como una organización inteligente con aspectos que se coadyuvan a que se logren los resultados deseados; siendo el clima organizacional una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores, la adecuada

gestión de éste, formando un ambiente en el cual se puedan tener mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su laboral cada vez mejor.

2.2.3 Tipos de Clima organizacional

De acuerdo a Brunet (2014:30), existen cuatro tipos de climas organizacionales, entre los cuales se encuentran: “autoritario explorador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo en grupo”, los cuales se detallan a continuación:

Clima Autoritario Explorador: es aquel donde la dirección no tiene confianza a sus empleados, las decisiones y objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen en forma descendente los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas existe poca interacción entre los superiores y subordinados la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima Autoritario Paternalista: es donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los subordinados se establecen con descendencia, por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

Clima Participativo Consultivo: en el cual la dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los

castigos ocasionales se utiliza para motivar a los empleados. Hay cantidad moderada de interacción entre supervisor-subordinado.

Clima Participativo en Grupo: en el cual la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, la comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral, los empleados están motivados por la participación, implicación y establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de confianza y amistad entre los supervisores y subordinados.

En la entidad Banco Mercantil, específicamente en la en la oficina Plaza Bolívar, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la administración en un clima participativo, se traduce en desempeño efectivo, puesto que el gerente confía plenamente en los miembros del equipo, les solicita ideas y los anima a participar en el cumplimiento de las metas de establecidos para la oficina. Por otro lado, el clima participativo favorece la comunicación, en tanto que es un elemento clave para la toma de decisiones, con plena participación de los trabajadores de la entidad, en beneficio del usuario y de la entidad bancaria completa.

Cabe señalar, lo que aporta Snow (2003), en donde señala que el clima organizacional:

Es la percepción de cómo se siente el trabajador en un ambiente en particular. Es la atmósfera de un lugar de trabajo e incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen en modelos de conducta individuales y de grupo. (p.2)

En la oficina del Banco Mercantil en la Plaza Bolívar, ubicada en el Municipio Valencia, los gerentes son principalmente responsables de crear el clima tanto en la organización como en las agencias, en este sentido, un clima positivo en la organización crea un lugar fácil y cómodo para trabajar, como resultado los

trabajadores, cajeros, personal de atención al cliente y supervisión de servicios subgerentes y gerentes, estarán por un lado, más satisfechos con el trabajo, por el otro, más comprometidos con la entidad y la profesión que ejercen en la institución.

Por lo tanto, el clima organizacional representa la diferencia en los niveles de actuación profesional del personal de la agencia del Banco Mercantil, influye en la motivación del personal, también, promueve el cambio de la cultura en la organización, es decir, normas, valores, creencias y presunciones acumuladas en el tiempo, son flexibilizadas y clasificadas con los miembros del equipo, para que cada uno, sepa lo que se espera de ellos, sientan el desafío por realizar un trabajo competitivo y altamente productivo en las entidades bancarias, que al mismo tiempo les ofrece satisfacción.

2.2.4 Satisfacción Laboral

En toda empresa se debe contar con políticas, normas, reglas y procedimientos, dirigidos al buen funcionamiento de la misma, ésta en muchas oportunidades, pueden causar sentimientos favorables o desfavorables en el personal. Al respecto, Dawis y Newstrom (2009), define la satisfacción laboral como:

Un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables, mediante los cuales los empleados perciben su trabajo, se considera que la satisfacción es el resultado de las experiencias del trabajador dentro de la organización con relación a su interacción con otros y que guarda relación con los motivos y la motivación. (p. 144)

En la medida que el trabajador se encuentre satisfecho, en esa medida realizará su trabajo más motivado y se obtendrán de su desempeño mayores ventajas, en primer lugar para el cliente, ya que obtendrá un trato acorde, para la organización la cual proyectará su imagen al exterior y para el mismo trabajador, el cual tiene necesidades y objetivos laborales que le son particularmente importantes. De hecho, el trabajador constituye un grupo valioso dentro de la entidad el cual sin lugar a duda, merece sentirse satisfecho y motivado, y de esta manera, puedan llevar a cabo su

trabajo en forma optimista, ya que la forma en que se realice el mismo, influirá en su propia satisfacción.

En el presente estudio, la satisfacción laboral estuvo referido a los sentimientos favorables o desfavorables emitidos por los trabajadores de la entidad del Banco Mercantil, agencia de Plaza Bolívar en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, relacionados con: la estructura organizacional, el trabajo desafiante, relaciones de trabajo y comunicación.

2.2.5 Estructura Organizacional

La estructura organizativa representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de políticas, normas, reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Consiste en relaciones relativamente fijas y estables entre los grupos. Las cuatro decisiones gerenciales que determinan las estructuras organizacionales, según Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2011:389), son: “la división del trabajo, la delegación de la autoridad, departamentalización de trabajos en grupos y el determinar los parámetros de control”.

1.2.6 Trabajo desafiante

El trabajo ocupa un lugar y peso específico e importante en la vida del profesional en las organizaciones, en tanto, que se constituye en un eje vertebrador y estructural de los roles en entidades de servicios, administrativos, docentes y de investigación que cumplen en las organizaciones. De acuerdo con Luque, Gómez y Cruces (2010:148), expresan que: "invertimos un tercio del día en el desempeño de nuestro trabajo, lo cual hace del trabajo la actividad humana cuantitativamente más relevante y desafiante". Es un hecho demostrarle a los trabajadores que invierten

cierta cantidad de horas al día en realizar su labor profesional en la organización, según sea el horario de contratación en la misma, donde estén adscritos, puesto que, ese tiempo les reportan ingresos económicos para satisfacer las necesidades vitales personales y del grupo familiar, recompensas sociales, además de satisfacción por el trabajo realizado.

Por su parte, Salanova, Peiró y García (2013:153), expresan que: “el trabajo sirve para transmitir normas, creencias y expectativas sociales y... cumple un papel socializador muy importante”, ya que mediante la ejecución del trabajo se establecen relaciones laborales de carácter productivo y creativo, facilitadores del desarrollo personal y profesional, aplicando la habilidad técnica, entendida como la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos inherentes al trabajo que desempeña, la habilidad humanista, relacionada con la habilidad para trabajar con otros miembros del equipo, en un marco de entendimiento y motivación, así como, la habilidad conceptual, orientada a comprender y hacer uso de la información disponible para ofrecer servicios y obtener los resultados esperados en las unidades de interacción, y la satisfacción personal por el trabajo realizado.

En correspondencia con lo descrito, Blanch (2010), enfatiza las razones que dan valor al trabajo en los momentos actuales, entre ellas se tiene que:

Desempeña una función instrumental..., para satisfacer nuestras necesidades. Es una importante fuente de satisfacción y desarrollo personal... de la actividad laboral pueden depender el grado de desarrollo de nuestras capacidades, los conocimientos de que disponemos y nuestras ideas sobre la vida. Determinar la identidad psicosocial... en esas sociedades industriales vienen determinadas por logros individuales alcanzados en el ámbito socio-laboral. (p.274)

Tras lo antes expuesto, se puede considerar, desde el ámbito del trabajador de las entidades bancarias, que el trabajo se traduce en un actividad socialmente organizada, valorada tanto satisfactoria y como desafiante, cuando la organización de servicios, establece estrategias relacionadas con motivación en el trabajo. De acuerdo

con Frederick, Citado por Marriner (2011:81), expresa que: “si una persona está satisfecha con su trabajo, recibe una retroalimentación positiva, desarrolla capacidades y mejora su rendimiento... puede motivarse a los empleados dándoles tareas competitivas en las que ellos puedan asumir responsabilidad”.

1.2.7 Sistema de Recompensa

En la actualidad, muchas instituciones planifican estrategias para motivar a las personas hacia un desempeño exitoso, a una mayor participación en la elaboración de las metas organizacionales, que hagan posible entenderlas con claridad y exactitud, y actuar con responsabilidad en el logro de las mismas. Dichas estrategias motivadoras deben sustentarse entre otros aspectos, en la remuneración y los incentivos, también llamado sistema de recompensa que, en palabras de Stoner, Freeman y Gilbert (2011:332), son: "una parte dominante de las organizaciones... desempeñar un papel igual de importante en la sociedad en gerencia...".

En las entidades bancarias como sociedad profesional y de servicio que trabaja para satisfacer las demandas de atención de la población así como de atención al cliente en prestación de servicios bancarios y financieros, el sistema de recompensa tiene un alto significado en el desempeño profesional que deriva en satisfacción. En la teoría de los factores de la motivación, su creador Frederick citado por Stoner, Freeman y Gilbert (2011:495-496), señala que: "los factores de la insatisfacción... incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política... todo lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo". En tanto que los factores motivantes de la satisfacción incluyen: "la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el censo... todos guardan relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo".

En el contexto de la teoría citada, es común que el personal, muestre insatisfacción por el salario que reciben en la organización, muchos de ellos manifiestan la necesidad de obtener un salario justo y equitativo con las funciones

que cumplen en la entidad. Debido a la complejidad, el salario dice Chiavenato (2014:411), puede considerarse de muchas maneras diferentes: "es el pago de un trabajo. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización. Da estatus jerarquía en la organización".

Entonces puede enfatizarse que el salario se constituye en el intercambio de la fuerza laboral de los trabajadores con la institución, en la cual debe cumplir una rutina diaria, innumerables actividades, patrones administrativos, así como establecer relaciones interpersonales con los miembros del equipo de trabajo, cliente, proveedores y directivos de la institución, entre otros., en un ambiente cálido que les ofrezca satisfacción por el trabajo realizado y la remuneración recibida.

Los ascensos, son otros de los elementos importantes del clima organizacional, que pueden ofrecer satisfacción al trabajador. Los ascensos dicen Stoner, Freeman, y Gílbirt (2011:436): "son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño". Adicional a ello dicen, Gaviria, Londoño y Londoño (2013), que:

Las organizaciones de éxito se han preocupado por diseñar mecanismos de compensación para mejorar el desempeño de sus colaboradores. Esos mecanismos se incorporan en la vida de las organizaciones mediante las políticas de reconocimiento e incentivo... orientadas a mejorar la eficiencia en los procesos administrativos, mejorar la atención de los usuarios... la imagen de la organización y optimizar todos los recursos..., mejorar el clima... estimular los logros... estimular la creatividad del personal... que Dremien los ascensos... (p.163).

En el marco de lo citado, se asume como responsabilidad de los gerentes medios (o subgerentes) de las entidades bancarias (supervisores) cumplir las políticas institucionales y gremiales formuladas para reconocer en los trabajadores el mérito individual desde la ejecución de su práctica profesional y el rendimiento productivo, valoradas con objetividad con el fin de favorecerlos con un ascenso que además de motivarlos, les ofrece satisfacción laboral al ser reconocida por su labor en las oficinas de cada agencia y por ende en la entidad bancaria.

La relevancia de crear un clima organizacional positivo en términos del sistema de recompensas, también está relacionado con el reconocimiento dado al personal, por el desempeño eficiente. El reconocimiento dice Hubert (2016:359), que: "es una necesidad fundamental y universal... para que sea efectivo debe ser un acto de mérito y proporcional al logro". En el sistema de recompensas, el reconocimiento, es un elemento de satisfacción para el personal, que el supervisor inmediato, les felicite, la seleccione para entregarle un premio, un certificado en reconocimiento al trabajo bien desempeñado, es altamente motivante.

Así Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011:208), enfatizan que el reconocimiento, se refiere a: "la confirmación por parte de los directivos acerca de los logros del empleado, confirmación que podría dar realce a su estatus". La recompensa basada en el reconocimiento, es una actividad fundamental de los gerentes de las entidades bancarias, puesto que el personal, entre otros miembros de la organización, amerita, se les reconozca el trabajo realizado en las agencias bancarias.

1.2.8 Relaciones de Trabajo

El trabajo del personal de las entidades bancarias es considerado desde una perspectiva social, requiere prestarle atención a las relaciones interpersonales, reconocer si son positivas y efectivas en las agencias bancarias. Por lo tanto, el gerente debe observar la naturaleza y tendencias de las relaciones interpersonales de los empleados de la institución a todos los niveles. Adicional a ello, Peplau (2013:10), comenta que al tratar las relaciones interpersonales entre trabajadores: "el personal participa con otros profesionales en la organización de las condiciones que facilitan el movimiento progresivo de la personalidad y otros procesos humanos continuados en la dirección de la vida creativa, constructiva, productiva, personal y comunitaria".

En la práctica personal de las agencias bancarias, tienen la oportunidad de relacionarse con otros miembros de otras agencias del mismo banco, para coordinar el trabajo, ejecutar actividades en beneficio de los objetivos organizacionales y por

ende, en la atención de los clientes; también buscan forma institucionales y profesionales, enmarcadas en unas apropiadas relaciones interpersonales, que en el marco del clima organizacional, Pritchard y Karasick, citados por Brunet (2014:47), las definen: "el tipo de atmósfera social y la amistad que se observa dentro de las organización". A su vez, teóricos del clima organizacional como lo son Litwin y Stinger (2008), citados por Hernández y López (2009:3), indican que las relaciones interpersonales son: "la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre pares, entre jefes y subordinados".

En el contexto de las entidades bancarias, las relaciones interpersonales surgidas entre gerentes, supervisores y empleados, han de darse en un clima de confianza, esta traducida en aceptación, ánimo, aliento, estímulo para actuar. Para Halpin y Croñs, investigadores del clima organizacional, citados por Brunet (2014:49), expresa que la confianza: "... se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal...". La motivación del personal, debe ser una preocupación fundamental y constante del gerente de la agencia. Cuando la motivación es permanente, el personal dará lo mejor de sí mismas en el logro de las metas institucionales y le tendrán confianza. A ello, se refieren Kozier, Erb, Blais y Wilkinson (2009:68), al afirmar que: "las personas desarrollan la confianza hacia ellas cuando son consecuentes, formales y sinceras".

De lo citado, se traduce que los directivos de las entidades bancarias deben establecer relaciones interpersonales unívocas con los trabajadores, actuando con sinceridad y honestidad en sus interacciones diarias creando así, un clima abierto y de confianza, basado en el respeto mutuo. Sobre el respeto humano indican Leddy y Pepper (2009:279), que: "es el interés no posesivo y la afirmación de las otras personas como individuos independientes. El respeto genera autoestima y autoimagen".

En este sentido, la relación interpersonal basada en el respeto, crea un clima positivo en las agencias de las entidades bancarias, cuando el personal tiene la

oportunidad de relacionarse con otros miembros del equipo de trabajo, directivos o no, y sentirse enriquecido con la relación, estando libre de prejuicios al ser aceptada como es, se muestra respeto cuando como lo señalan Leddy y Pepper (2009:279): "hay igualdad, reciprocidad y se comparte el pensamiento sobre los aspectos positivos y los problemas". En este contexto, las relaciones interpersonales dadas entre los miembros directivos de la agencia bancaria y su personal, también deben fundamentarse en la solidaridad, principio que significa relación con los demás. Para Ramos (2008:117), expresa que: "la solidaridad como todo valor ya sea personal o... universal, requiere encarnarse en los seres humanos. Así, ser solidario, debe estar representado en hechos reales".

Mediante la solidaridad, el supervisor da apoyo a su personal a cargo, procurando se sientan bien y estén cohesionados en la oficina bancaria, donde este asignado. Las relaciones interpersonales basadas en la cohesión, aluden a fidelidad entre los miembros del equipo de trabajo. De acuerdo con Mos e Insell, citados por Brunet (2014:49), la cohesión es una dimensión del clima organizacional que: "se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí".

Por su parte, para Guillies (2014:599), la cohesión es un: "sentimiento de "nosotros" que se produce entre los miembros de un grupo, como resultado de sus interacciones durante el transcurso de su intento de encontrar comportamientos que los conduzcan al logro de los objetivos". Lo antes citado, evidencia la construcción de unas relaciones interpersonales centradas en la cooperación mutua donde el sentimiento de "nosotros" se presenta en los trabajadores, cuando establecen relaciones de amistad con sus iguales y directivos de la agencia en la cual laboran, apoyándose mutuamente en el logro de los objetivos organizacionales que derivan su satisfacción.

1.2.9 Comunicación

La comunicación para Mompert (2014:132), es: "el acto de intercambio de información referido a hechos, ideas, sentimientos, etc., con otras personas, de tal

manera que se consiga la comprensión”. De lo citado se puede deducir, que la comunicación es el intercambio de información de una persona a otra. Añade Kolb, D (2011:134), define la comunicación como: “el proceso en las relaciones humanas mediante el cual se transmite información y comprensión de una persona a otra”. De acuerdo con el autor la comunicación puede concebirse como un proceso compuesto por varios pasos, que permiten que el mensaje de una persona sea transmitido, comprendido o interpretado por otra persona. En las entidades bancarias, la comunicación entre los grupos es más compleja porque influyen los roles y la jerarquía. La comunicación puede fluir hacia arriba, hacia abajo o en forma lateral, es decir, ascendente, descendente y lateral.

Brunet (2014:75), señala que: “el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral pueden mejorar el clima y reducir los costos”. De allí que la comunicación sea un factor importante en la determinación del clima organizacional, por tanto, debe estar bien organizada y expresada en términos claros y sencillos que le permitan al equipo de trabajo obtener un mejor rendimiento en su relación laboral, para lograr los objetivos establecidos en cada oficina o agencia de la entidad bancaria.

Con respecto a la comunicación descendente, Marriner (2011:356), señala que: “contribuye a generar una mayor insatisfacción laboral en los subordinados de la que puede producir con la comunicación en sentido ascendente, independientemente de la calidad del mensaje”. En el marco de lo citado, la comunicación descendente puede entenderse como directiva, puesto que de los niveles superiores emergen órdenes, instrucciones, reglas, normas para guiar el cumplimiento de las actividades asignadas a los miembros del personal de la entidad bancaria adscrito a las agencias u oficinas, que puede crearles insatisfacción y afectar el clima laboral por la lentitud o la forma como es dada la información.

En el marco de la comunicación ascendente Marriner (2011), dice que admite la participación de los empleados y promueve la toma de decisiones participativas, permite dar información a los superiores de las metas y problemas surgidos en la

organización condescendiendo que la información llegue filtrada o condensada a los gerentes o superiores:

Proporciona un medio de satisfacción personal, permitiendo la participación del empleado, el directivo comprende la información y la eleva al siguiente nivel para que allí se utilice en la toma de decisiones... un empleado puede conocer una mejor solución a un problema que el directivo de primera línea, la exactitud de la comunicación en sentido ascendente resulta fundamental para la resolución efectiva de los problemas.” (Pág. 357).

Significa entonces, que el personal de la institución debe sentirse libre para transmitir información solicitada o no a los directivos, ofrecer alternativas para la solución de problemas, buscar estrategias para trabajar en equipo, confrontando sus ideas con sus iguales, promoviendo el establecimiento de políticas utilizando la confrontación de ideas y la entrevista cara a cara.

2.3 Definición de Términos Básicos

Actitud: es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar también puede considerarse como cierta forma de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Aptitud: en psicología, la palabra aptitud refiere a las condiciones psicológicas de una persona que se vinculan con sus capacidades y posibilidades en el ámbito del aprendizaje.

Confianza: seguridad que se tiene hacia las personas.

Empleado: persona, que generalmente precisa de cierta cualificación, que realiza una actividad laboral por cuenta de un particular, una empresa o el Estado y por la que recibe una contraprestación económica.

Incentivo: estímulo para realizar las actividades.

Motivación: impulso que lleva a las personas a realizar las cosas.

Participación: intervención de las personas en su trabajo

Patrono: la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Percepción: es la manera de los directivos de la institución de percibir el desarrollo de los procesos organizacionales.

Satisfacción laboral: manera de sentirse bien con su trabajo.

Trabajador: la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollaron los objetivos específicos de la investigación, una vez planteados los mismos y las bases teóricas, ya que el marco metodológico, de acuerdo a Hurtado y Toro (2007:90), señalan que: “el marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”, es decir, constituye el diseño en el cual se presenta consta de aspectos fundamentales como el tipo, diseño y nivel de la investigación, así como los procedimientos metodológicos empleados en la selección de la población y muestra que son descritos en las fases de la investigación. A continuación se presentan el tipo y diseño con el cual se enmarcó la presente investigación.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolló mediante la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible, al respecto Arias (2016:82), señala que un proyecto factible: “es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”, debido a que permitió proponer estrategias organizacionales para fortalecer el clima laboral en el banco Mercantil, oficina Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, con el fin de lograr mejorar el clima laboral y por ende optimizar el desempeño del personal al momento de prestar los servicios a los clientes de la entidad, de manera de satisfacer sus necesidades. Por lo tanto se considera factible, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requirió el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presenta la empresa en estudio.

En este mismo orden de ideas, vale decir que la investigación se fundamentó en un diseño de campo y con apoyo en un estudio documental, Arias (2016:48), expresa que: “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, en el caso del presente estudio fue directamente en las instalaciones de la oficina Plaza Bolívar, del Banco Mercantil en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo. Por lo tanto, este trabajo es de campo, en virtud de que se realizó en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio el departamento de recursos humanos, de la empresa en estudio y permitió a las autoras ampliar los conocimientos y manejar datos con más seguridad.

Bajo el criterio del Manual de la UPEL (2016:6), expresa que: “se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con propósito de ampliar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”, en este sentido la información recolectada de tipo secundario estuvo comprendida por los antecedentes y textos, que sustentan el marco teórico.

El nivel fue descriptivo, de acuerdo a la Universidad Nacional Abierta (2015:34), indica que: “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho o muy poco, en conocer el origen o causa de la situación”, por lo tanto, permitió dar una visión de cómo se realiza el proceso de cuentas por cobrar, y evaluar las necesidades establecer controles internos en esa área, para poder realizar el registro oportuno de las deudas y compromisos contraídos por la organización, así como realizar los pagos a tiempo.

3.2 Fases Metodológicas:

En virtud de los objetivos planteados inicialmente, para la elaboración de la presente investigación se desarrollarán los mismos mediante tres (03) fases metodológicas, detalladas de la manera siguiente:

3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos del banco mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos.

En esta primera fase, se buscó a través de la recolección de información, realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos del Banco Mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos. Para ello, se seleccionó la población y muestra a la cual se le aplicó la técnica de recolección de datos empleada. Tamayo (2017:114), expresa que la: “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”.

Por lo tanto, la población estuvo conformada por doce (12) empleados oficina Plaza Bolívar, del Banco Mercantil en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, quienes representarán la muestra, ya que fueron los indicados que brindaron información de tipo primario, necesaria para realizar el adecuado diagnóstico. Sabino (2012:122), señala que: “una muestra, en un sentido amplio, no es más que una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. Al respecto, este estudio estuvo representado por el cien por ciento (100%) de la población, para darle mayor validez a la investigación, por lo tanto se considera que el tipo de muestreo será censal.

En relación a la técnica e instrumento aplicado, fue la encuesta, a través de un cuestionario. Según Méndez (2011:146), expresa sobre la encuesta ser una herramienta que: “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. La encuesta fue instrumentada a través de un cuestionario que según Tamayo (2017:181), señala que: “es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor”, el cual estuvo comprendido de veintitrés (23) preguntas cerradas aplicado con una escala de Likert, para medir las dimensiones del clima organizacional con tres (03) alternativas con categoría: (1) Nunca (2) A veces (3) Siempre (ver anexo A).

De tal manera, se puede decir que ésta fue la relación directa entre las investigadoras y su objeto de estudio, a través de individuos o grupos establecidos, con el propósito de obtener testimonios escritos, por los encuestados de manera directa, puesto que son ellos quienes poseen el dominio de las preguntas que se han realizado. Los datos obtenidos se procedieron, posteriormente, a codificarlos con la finalidad de graficarlos en diagramas circulares, analizarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y extraer las consideraciones finales en cuanto a los hallazgos encontrados para el desarrollo de las fases posteriores. Por tal razón, fue necesaria la aplicación de la técnica de la estadística descriptiva, cuya tarea según Hernández, Fernández y Baptista (2014:343), la definen como: “es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”.

3.2.2 Fase II: Determinación de las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil.

En esta segunda fase, fue pertinente obtener la extracción, del análisis de los resultados que se obtendrán del instrumento el cuestionario, evidenciando las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil. Además, de acuerdo a lo desarrollado en las bases teóricas se evidencia que para el adecuado diseño de estrategias, fue necesario el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Ahora bien, en torno a este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso: en el presente trabajo se utilizó la Matriz DOFA.

En concordancia con la fase anterior, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. A tal efecto, se elaboró una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y

oportunidades de mejorar el clima laboral de la empresa, y optimizar el desempeño de los trabajadores de manera que interaccionando los factores, surgieron las estrategias que dieron estructura a la propuesta.

3.2.3 Fase III: Diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil.

En esta etapa, luego de haber desarrollado las fases anteriores, al detectar las determinación de las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil, a través de la aplicación del cuestionario, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, y se extrajeron las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, con el objeto de elaborar una propuesta donde se establecieron el diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional en la oficina Plaza Bolívar, con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores y dirigir sus esfuerzos efectivamente para el logro de los objetivos de la entidad, haciéndola más efectiva y competitiva, en este sentido se generaron las estrategias que puedan ser difundidas en las otras oficinas distribuidas en todo el territorio nacional.

La propuesta, estuvo estructurada de la manera siguiente:

Presentación de la propuesta.

Objetivos de la propuesta.

Justificación de la propuesta.

Factibilidad de la propuesta.

Desarrollo de la propuesta.

CAPITULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos para conocer el déficit de los nuevos ingresos, cuyo análisis e interpretación permitieron determinar las variables que inciden en el clima organizacional y de esta manera poder detectar las debilidades existentes para diseñar las estrategias organizacionales que permitan mejorarlo dentro de la empresa Banco Mercantil, permitiendo lograr los objetivos establecidos en la presente investigación y dar una posible solución al problema planteado.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos del Banco Mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos.

En esta primera fase, se buscó a través de la recolección de información, realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos del Banco Mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos, para ello se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento el cuestionario, en apoyo de la técnica la encuesta, el cual estuvo comprendido por veintitrés (23) preguntas cerradas en valoración de la escala de Likert con alternativas de respuestas: (1) Nunca (2) A veces (3) Siempre. El cuestionario fue aplicado a una muestra que representó la totalidad de la población comprendida por doce (12) trabajadores de la Oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, los cuales se presentan tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados a continuación:

Análisis de los Resultados: Evaluación del clima organizacional

Ambiente Físico

Ítem 1.- ¿Cree usted que la infraestructura del área donde usted labora es adecuada?

Tabla N^a 1.- Infraestructura Adecuada

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 2 | 16% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 5 | 42% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

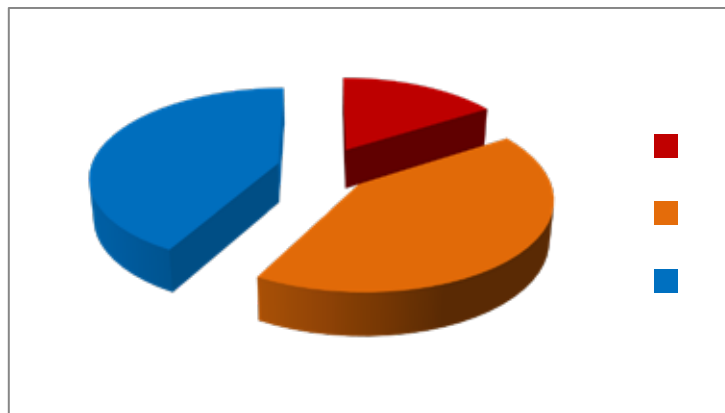


Gráfico 1.- Infraestructura Adecuada

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cuarenta y dos por ciento (42%) de la muestra expresa que siempre ha contado con una infraestructura del área donde labora adecuada, un cuarenta y dos por ciento (42%) expresa que a veces es adecuada y un dieciséis por ciento (16%), señala que nunca es adecuada. El personal requiere de una infraestructura que sea de su agrado y comodidad para que pueda laborar con mayor satisfacción, y minimizar el descontento que le pueda ocasionar, con buena iluminación, temperatura, y buena distribución de su área de trabajo.

Ítem 2.- ¿Considera usted que en su área de trabajo se tiene iluminación suficiente?

Tabla N^o 2.- Iluminación suficiente

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 6 | 50% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

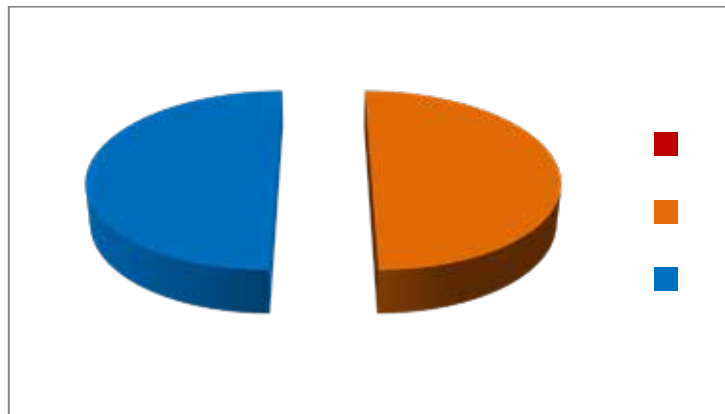


Gráfico 2.- Iluminación suficiente

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de los consultados expresa que siempre ha contado con una su área de trabajo se tiene iluminación suficiente, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante expresa que a veces es adecuada. El personal necesita de una buena iluminación para minimizar los riesgos de deterioro visual, así como cometer errores por no poder ver bien la información que requiere procesar.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si la temperatura en su área de trabajo es adecuada?

Tabla N^a 3.- Temperatura adecuada

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 3 | 24% |
| Siempre | 9 | 76% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

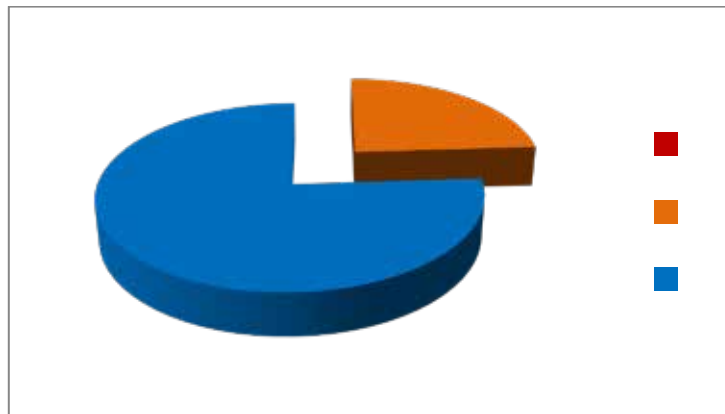


Gráfico 3.- Temperatura Adecuada

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar, que un setenta y seis por ciento (76%) de los consultados expresa que siempre ha contado con una temperatura del área donde labora adecuada, sin embargo un veinticuatro por ciento (24%) expresa que a veces es adecuada. No todo el personal percibe que sea adecuada la temperatura en su área de trabajo, esta debe ser lo más fresca posible, ya que el Estado Carabobo es una zona cálida, y exceso de calor puede ocasionar incomodidad e irritabilidad al momento de realizar sus actividades, por lo que se debe mantener un clima fresco, ya que además el uso de los equipos de computación requieren una temperatura adecuada para evitar su calentamiento y deterioro.

Ítem 4.- ¿Considera usted que en su área de trabajo se cuenta con el mobiliario, equipos y artículos necesarios para desarrollar su trabajo?

Tabla N^a 4.- Mobiliario, equipos y artículos necesarios

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

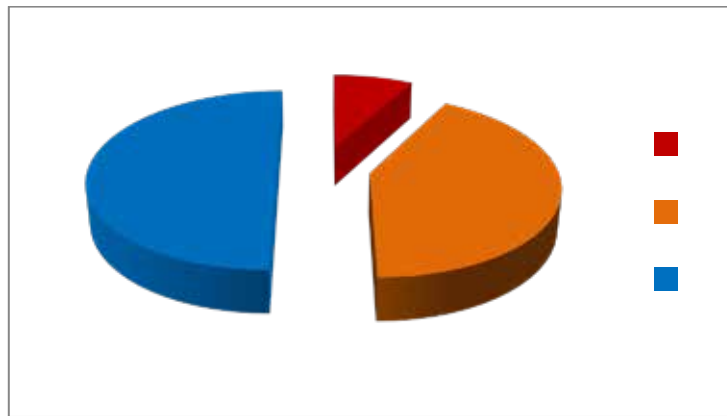


Gráfico 4.- Mobiliario, equipos y artículos necesarios

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que un cincuenta por ciento (50%) de la muestra expresa que siempre en su área de trabajo se cuenta con el mobiliario, equipos y artículos necesarios para desarrollar su trabajo, un cuarenta y dos por ciento (42%) expresa que a veces es adecuada y un ocho por ciento (8%), señala que nunca es lo necesario. El personal requiere de las herramientas necesarias para poder realizar un trabajo adecuado para poder garantizar un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades, ya que crea un descontento e insatisfacción para no poder realizarlas cómodamente.

Ambiente Social

Ítem 5.- ¿Considera usted que es frecuente la rotación del personal de la entidad bancaria en la agencia donde usted labora?

Tabla Nª 5.- Frecuente rotación en la entidad

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 2 | 16% |
| A veces | 7 | 59% |
| Siempre | 3 | 25% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

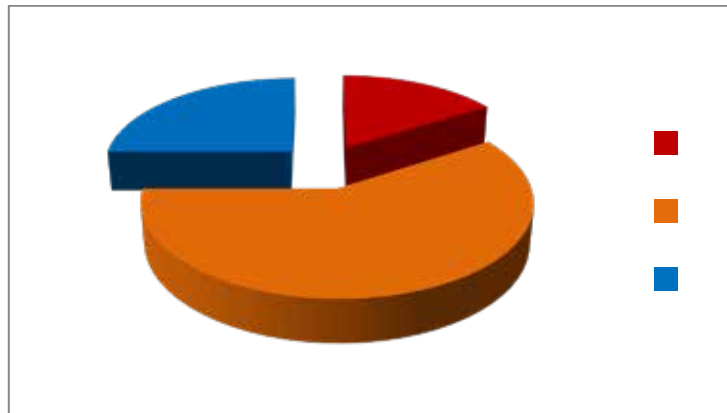


Gráfico 5.- Frecuente rotación en la entidad

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta y nueve por ciento (59%) de la muestra expresa que si a veces es frecuente la rotación del personal de la entidad bancaria en la agencia donde usted labora, un veinticinco por ciento (25%) expresa que siempre existe rotación y un diecisiete por ciento (16%), señala que nunca es frecuente. La generación de una frecuente rotación del personal es señal de debilidades dentro de la organización, que debilitan el clima organizacional, ya que esto genera por un lado tener que estar en una constante capacitación al personal nuevo, y otra que el grupo de trabajo no se consolide, y que las actividades no sean realizadas por la misma persona, no pudiéndose hacer continuidad a los procesos.

Ítem 6.- ¿Sabe usted si se realizan trabajos en armonía junto con su jefe y compañeros de labores?

Tabla N^a 6.- Armonía de trabajo en grupo

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 6 | 50% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)



Gráfico 6.- Armonía de trabajo en grupo

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar, que un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresa que, siempre se realizan trabajos en armonía junto con su jefe y compañeros de labores, por su parte un cincuenta por ciento (50%) restante, expresa que a veces se realiza en armonía. El trabajo de grupo es necesario para poder interactuar, sin embargo se observa ciertas diferencias para poder congeniar en el trabajo en equipo, lo que evidencia necesidades de motivación y de mejoras interpersonales.

Ítem 7.- ¿Considera usted que al cometer errores los supervisores son muy drásticos al llamarle la atención?

Tabla N^a 7.- Llamada de atención drástica

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 3 | 25% |
| A veces | 7 | 58% |
| Siempre | 2 | 17% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

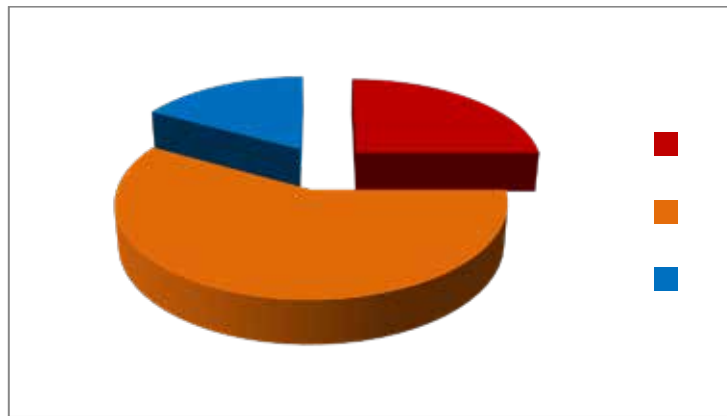


Gráfico 7.- Llamada de atención drástica

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico, se obtiene que un cincuenta y ocho por ciento (58%) de la muestra expresa que, a veces al cometer errores los supervisores son muy drásticos al llamarle la atención, un veinticinco por ciento (25%) expresa que nunca son drásticos y un diecisiete por ciento (17%), señala que siempre lo son. Se puede observar, que la mayoría proyecta su respuesta a siempre y a veces son drásticos los supervisores, en donde se puede resaltar una percepción negativa de los trabajadores ante sus supervisores en la manera como les he llamada la atención, lo cual genera un efecto negativo en el clima organizacional.

Ítem 8.- ¿Cree usted que la autonomía que se le ha dado a su cargo es suficiente?

Tabla Nª 8.- Suficiente autonomía en el cargo

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 6 | 50% |
| Siempre | 5 | 42% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

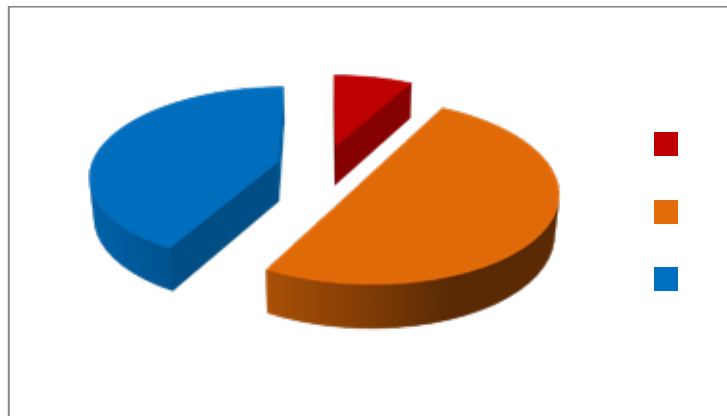


Gráfico 8.- Suficiente autonomía en el cargo

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de la muestra expresa que a veces la autonomía que se le ha dado a su cargo es suficiente, un cuarenta y dos por ciento (42%) expresa que siempre se le ha dado y un ocho por ciento (08%), señala que nunca la recibido. El personal requiere de una mayor autonomía con asignación de responsabilidades y supervisión, lo cual se traduciría en un incentivo para que el personal mejore su desempeño.

Ítem 9.- ¿Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente al ingresar al cargo que desempeña?

Tabla N° 9.- Capacitación adecuada

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 2 | 17% |
| A veces | 1 | 8% |
| Siempre | 9 | 75% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

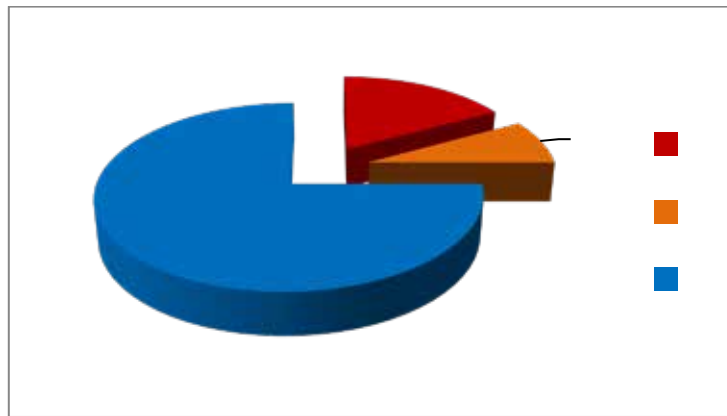


Gráfico 9.- Capacitación adecuada

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un setenta y cinco por ciento (75%) de la población expresa que siempre ha sido capacitado adecuadamente al ingresar al cargo que desempeña, un diecisiete por ciento (17%) expresa que a veces ha sido capacitado y un ocho por ciento (16%), señala que nunca ha recibido capacitación. El personal requiere de una capacitación adecuada al ingresar a su cargo de esta manera podrá conocer el cargo al cual ingresa y podrá brindar mayores resultados al momento desempeñar sus funciones, habiendo tenido un previa orientación.

Ítem 10.- ¿Considera usted que los supervisores tratan con respeto a sus subordinados?

Tabla N° 10.- Trato respetuoso a los subordinados

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 2 | 17% |
| Siempre | 9 | 75% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

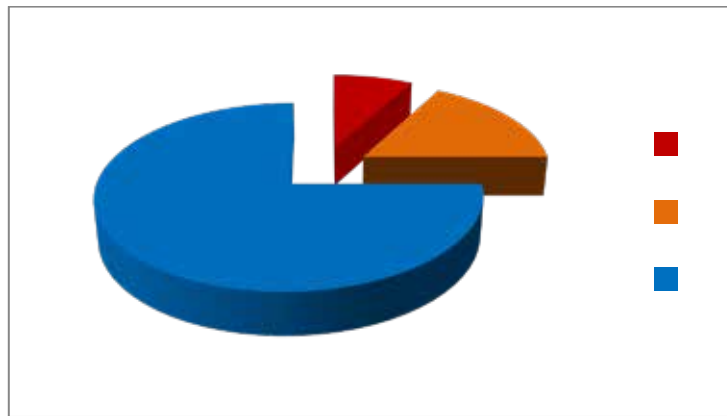


Gráfico 10.- Trato respetuoso a los subordinados

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Un setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados señalan que siempre los supervisores tratan con respeto a sus subordinados, un diecisiete por ciento (17%) expresa que a veces es son respetuosos y un ocho por ciento (8%), señala que nunca lo son. El personal requiere de una trato respetuoso siempre, aunque hayan momentos en que cometan errores, ya que los supervisores siempre deben mantener una relación de cordialidad y respeto, porque un buen líder con la amabilidad no pierde la autoridad, sino por el contrario, se hace reciproco el mismo respeto por parte de su subalterno. Además, cabe señalar, que la no recibirse un respeto por parte del supervisor va generando que se deteriore el clima organizacional.

Ítem 11.- ¿Considera usted que tiene la experiencia necesaria en el cargo que ha venido desempeñando?

Tabla N^o 11.- Experiencia necesaria en el cargo

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 2 | 17% |
| Siempre | 9 | 75% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

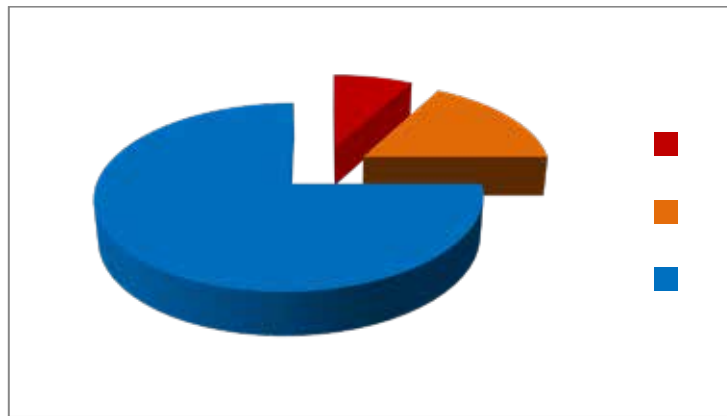


Gráfico 11.- Experiencia necesaria en el cargo

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que un setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada expresa que siempre ha tenido la experiencia necesaria en el cargo que ha venido desempeñando, diecisiete por ciento (17%) expresa que a veces y un ocho por ciento (8%), señala que nunca ha tenido la experiencia al cargo que ocupa. La experiencia es muy importante al desempeñar un cargo, ya que de ella va a depender tener mayor rendimiento en el desarrollo de sus actividades y funciones, sin embargo, existe personas que sin experiencia logran adquirir dominio en el cargo y lo realiza con la efectividad esperada.

Ítem 12.- ¿Sabe usted si la entidad bancaria le brinda cursos de capacitación y mejora profesional a sus trabajadores?

Tabla N^ª 12.- Cursos de capacitación y mejora profesional

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

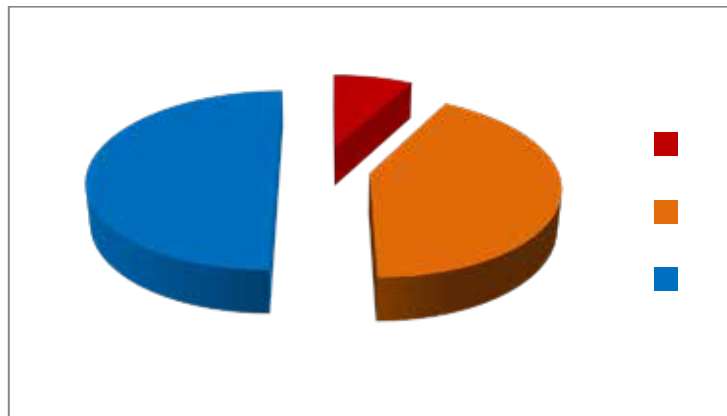


Gráfico 12.- Cursos de capacitación y mejora profesional

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de la población expresa que siempre la entidad bancaria le brinda cursos de capacitación y mejora profesional a sus trabajadores, un cuarenta y dos por ciento (42%) expresa que a veces es lo brinda y un ocho por ciento (8%), señala que nunca lo brinda. Los cursos de capacitación son de gran importancia, ya que permiten al trabajador desarrollar mejores capacidades en el desempeño de sus funciones al adquirir mayores conocimientos, esto le da además más seguridad al momento de realizar sus actividades.

Ítem 13.- ¿Usted considera que el puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional?

Tabla N° 13.- Puesto de trabajo vs formación profesional

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 3 | 25% |
| A veces | 3 | 25% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

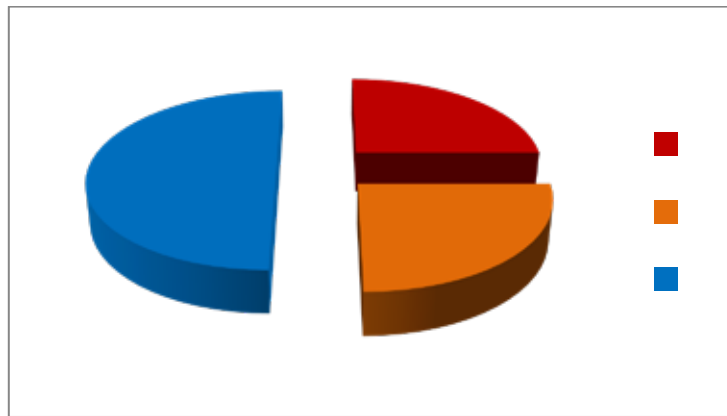


Gráfico 13.- Puesto de trabajo vs formación profesional

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de la muestra expresa que siempre en el puesto que ocupa está en relación con su formación profesional, por su parte el veinticinco por ciento (25%) expresa que a veces está relacionada y un veinticinco por ciento (25%) restante, señala que nunca tiene relación. La relación trabajo vs formación profesional, permite que el empleado tenga los conocimientos necesarios para desempeñar un cargo con mayor eficiencia, además de la experiencia, por su parte, hay personas que logran adquirir una mayor formación profesional, y siguen sin ser promovidos, ocupando el mismo cargo, lo que genera, en muchos casos, frustración y descontento por parte del trabajador.

Ítem 14.- ¿Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta cuando aporta soluciones a una situación?

Tabla N^o 14.- Ideas tomadas en cuenta como aporte

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 10 | 83% |
| Siempre | 2 | 17% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

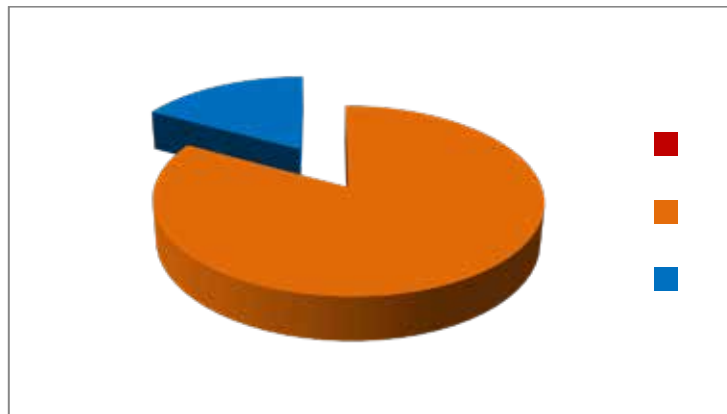


Gráfico 14.- Ideas tomadas en cuenta como aporte

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que ante esta interrogante, un ochenta y tres por ciento (83%) de los entrevistados expresa que a veces sus ideas son tomadas en cuenta cuando aporta soluciones a una situación, por su parte un diecisiete por ciento (17%) restante, señala que siempre son tomadas en cuenta. Esto refleja una fortaleza dentro de la oficina de Plaza Bolívar, ya que valorar las ideas de los trabajadores fortalece su autoestima, además de incentivar a involucrarse en las actividades de la organización aparte de sus propias funciones, para dar soluciones como aporte.

Ítem 15.- ¿Cree usted que en la empresa se hace el reconocimiento adecuado por su desempeño?

Tabla N° 15.- Reconocimiento por desempeño

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 7 | 58% |
| Siempre | 4 | 34% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

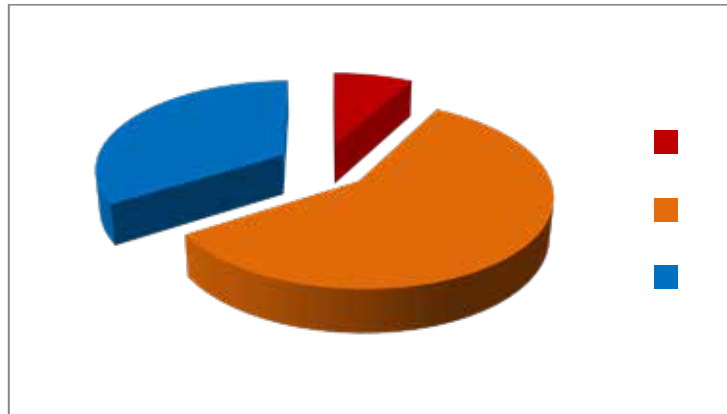


Gráfico 15.- Reconocimiento por desempeño

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta y ocho por ciento (58%) de la muestra señala que a veces en la empresa se hace el reconocimiento adecuado por su desempeño, un treinta y cuatro por ciento (34%) expresa que siempre se hace reconocimiento y solo un ocho por ciento (8%), expresa que nunca se hace. El reconocimiento al esfuerzo permite motivar al trabajador, ya que si cuando no se logran objetivos se le hace un llamado de atención, también se debe expresar reconocimiento cuando estos se alcanzan, ya que el ser humano siente dentro de sus necesidades personales, también las de reconocimiento, haciendo que busque esforzarse para seguir logrando un desempeño eficiente.

Ítem 16.- ¿Considera usted que la remuneración que percibe es la adecuada al trabajo que desempeña?

Tabla N^a 16.- Remuneración adecuada

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 4 | 34% |
| A veces | 7 | 58% |
| Siempre | 1 | 8% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

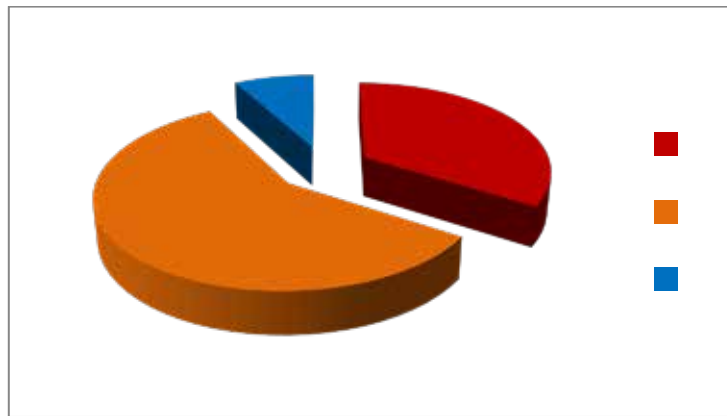


Gráfico 16.- Remuneración adecuada

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se observa que el cincuenta y ocho por ciento (58%) de la muestra expresa que a veces la remuneración que percibe es la adecuada al trabajo que desempeña, un treinta y cuatro por ciento (34%) expresa que nunca es adecuada y solo un ocho por ciento (8%), señala que siempre es adecuada. En la actual situación socio-económica que presenta el país, se puede decir que las remuneraciones no son lo suficiente para cubrir la cesta básica, y mucho menos los gastos principales como alquileres, servicios, educación, entre otros. Además, muchas organizaciones han asegurado, que dentro del continente Americano y en el mundo entero, las remuneraciones salariales de los venezolanos son las más bajas del mundo, por el problema inflacionario, y por el control cambiario, entre otros.

Ítem 17.- ¿Cree usted que la empresa le garantiza estabilidad laboral en el futuro en el puesto de trabajo?

Tabla N° 17.- Garantía de estabilidad laboral

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 3 | 25% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 4 | 33% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

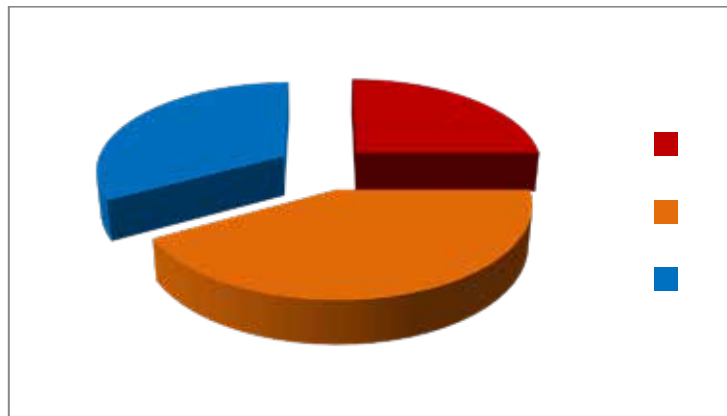


Gráfico 17.- Garantía de estabilidad laboral

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

El cuarenta y dos por ciento (42%) de la población expresa que a veces percibe que la empresa le garantiza estabilidad laboral en el futuro en el puesto de trabajo, un treinta y tres por ciento (33%) expresa que a siempre le garantiza y un veinticinco por ciento (25%), nunca se siente estable. El personal requiere percibir que tiene estabilidad laboral para poder dirigir sus esfuerzos a ser eficientes en su trabajo y conservar su puesto de trabajo.

Ítem 18.- ¿Considera usted que el personal se esfuerza por conseguir un mejor rendimiento laboral?

Tabla N° 18.- Esfuerzo por conseguir mejor rendimiento

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 6 | 50% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

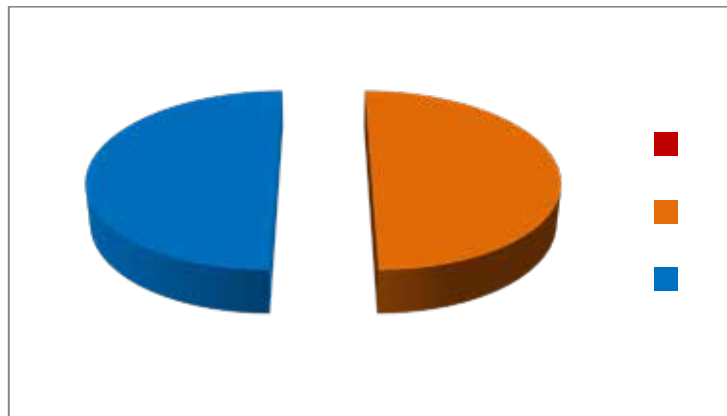


Gráfico 18.- Esfuerzo por conseguir mejor rendimiento

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de la muestra expresa que siempre se esfuerza por conseguir un mejor rendimiento laboral, por su parte el cincuenta por ciento (50%) restante, expresa que a veces se esfuerza por conseguirlo. Cabe señalar, que el personal, requiere de mayores incentivos y motivación para lograr mayor esfuerzo para mejorar su rendimiento, de manera que se debe considerar este ítem al momento de desarrollar las estrategias a proponer.

Valores y Actitudes

Ítem 19.- ¿Considera usted que está satisfecho con las labores que realiza en la agencia de la entidad bancaria a la cual pertenece?

Tabla N^o 19.- Satisfacción por la labor realizada

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 7 | 58% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

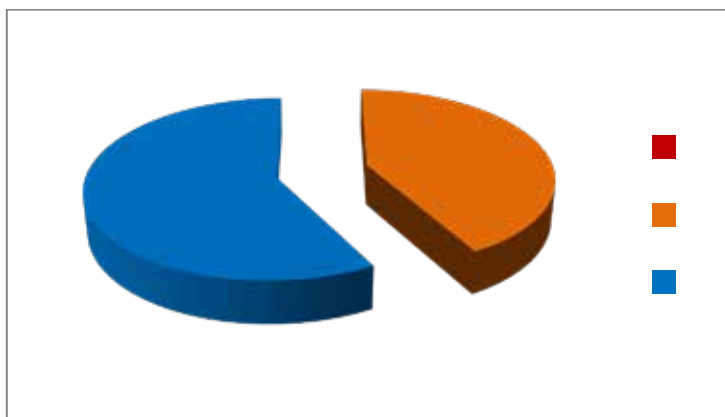


Gráfico 19.- Satisfacción por la labor realizada

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados expresa que siempre está satisfecho con las labores que realiza en la agencia de la entidad bancaria a la cual pertenece, por su parte un cuarenta y dos por ciento (42%) restante señala que a veces estarlo. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, así como la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre

Ítem 20.- ¿Cree usted que se considera adecuadamente valorado en la entidad bancaria en la cual labora?

Tabla N^a 20.- Percepción de ser valorado

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 1 | 8% |
| A veces | 5 | 42% |
| Siempre | 6 | 50% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

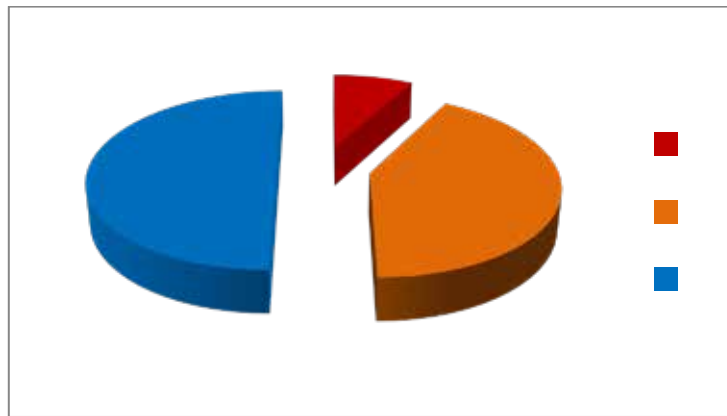


Gráfico 20.- Percepción de ser valorado

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados expresa que siempre es valorado en la entidad bancaria en la cual labora, un cuarenta y dos por ciento (42%) expresa que a veces es valorado y un ocho por ciento (8%), señala que nunca lo ha sido. Es de gran importancia que el personal perciba que es valorado en la organización, ya que es una forma de motivarnos a seguir adelante, a esforzarse a alcanzar las metas, y a mejorar en su desempeño.

Ítem 21.- ¿Tiene usted conocimiento si en la agencia de la entidad bancaria donde usted labora, se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo?

Tabla N^a 21.- Fomento de cooperación entre compañeros

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 8 | 67% |
| Siempre | 4 | 33% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

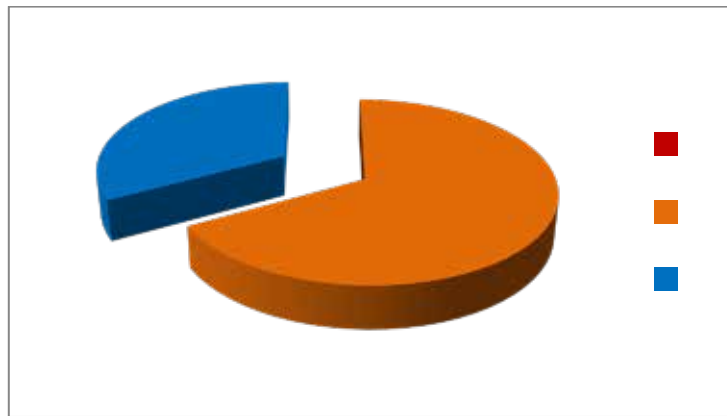


Gráfico 21.- Fomento de cooperación entre compañeros

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra expresa que a veces en la agencia de la entidad bancaria donde labora, se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo, por su parte un treinta y tres por ciento (33%) expresa que siempre es fomentada. El trabajo en equipo creativo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, lo que lleva a que este lugar sea eficiente, dinámico y productivo, por lo tanto, las personas que no trabajan juntas de manera positiva nunca podrá realizar todo su potencia.

Ítem 22.- ¿Se considera usted orgulloso de pertenecer a la entidad bancaria en la cual usted labora?

Tabla N^a 22.- Orgullo por pertenecer a la entidad

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| A veces | 4 | 33% |
| Siempre | 8 | 67% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

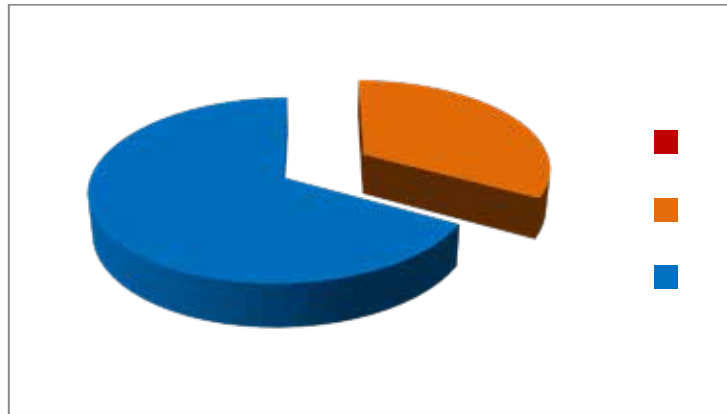


Gráfico 22.- Orgullo por pertenecer a la entidad

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de la población expresa que siempre se considera orgulloso de pertenecer a la entidad bancaria en la cual labora, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) expresa que a veces lo está. Esto brinda una opinión que los empleados tienen sobre la empresa y sobre su reputación en la comunicad. Esto es una fortaleza para la empresa, ya que el orgullo o sentimiento de pertenencia a una organización, es vital para el buen funcionamiento de la misma, debido a que hace que la persona mire más por el bien común, y se preocupe no sólo por el área concreta en la que trabaja y funciones que cumple sino por toda la organización de manera global.

Ítem 23.- ¿Considera usted que si tuviera la oportunidad para dejar la entidad bancaria por otro trabajo con similar condiciones, lo haría?

Tabla N° 23.- Dejar la entidad por otro trabajo similar

| Respuestas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Nunca | 3 | 25% |
| A veces | 7 | 58% |
| Siempre | 2 | 17% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

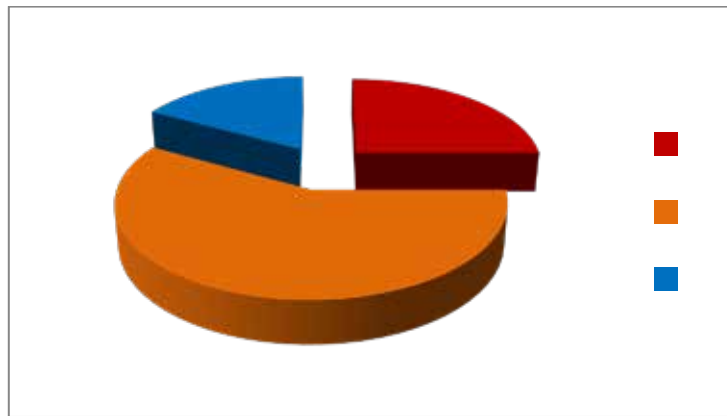


Gráfico 23.- Dejar la entidad por otro trabajo similar

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que un cincuenta y ocho por ciento (58%) de la muestra expresa que a veces considera que si tuviera la oportunidad para dejar la entidad bancaria por otro trabajo con similar condiciones, lo haría, un veinticinco por ciento (25%) expresa que nunca lo haría, y un diecisiete por ciento (17%), señala que si lo haría. El personal refleja el riesgo de poder emigrar a otras plazas de trabajo que brinde similares condiciones, por lo tanto es necesario considerar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y brindar incentivos más atractivos que logren captar la fidelidad de los trabajadores, así como incentivar el sentido de pertenencia y estabilidad laboral.

3.2.2 Fase II: Determinación de las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil.

En esta segunda fase, fue pertinente obtener la extracción, del análisis de los resultados que se obtendrán del instrumento el cuestionario, evidenciando las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil. Además, los cuales se presentan en la matriz DOFA que se presenta a continuación:

Cuadro 1.- Análisis DOFA

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|------------------------|--|--|
| MATRIZ DOFA | F1- Prevalece la armonía en el trabajo en grupo F2- Se considera suficiente autonomía en el cargo. Capacitación adecuada al personal ingresar al cargo. F3- Trato respetuoso a los subordinados. F3- Personal con experiencia en el cargo. F4- Reciben curso de capacitación y mejora profesional. F5 -El personal ocupa su puesto de trabajo de acuerdo a su preparación profesional. F6- A veces sus ideas tomadas en cuenta como aporte, deben dejar mayor participación. F7- Contrato colectivo competitivo entre las demás entidades bancarias. F8.- Disposición del personal en mejorar el clima organizacional. F9.- Entidad con deseos de conservar a sus trabajadores mejorándoles el clima organizacional. | D1- No todos consideran que la infraestructura a veces no es adecuada. D2-Parte del personal considera que la iluminación a veces es suficiente. D3-Parte del personal considera que la temperatura a veces no es suficiente. D4-No siempre cuentan con mobiliario, equipo y artículos de trabajo. D5-A veces es frecuente la rotación de personal. D6-El personal considera a veces que la llamada de atención es drástica. D7-No hay una percepción de que la remuneración sea adecuada. D8-No están totalmente convencidos de que haya una garantía de estabilidad laboral. D9-Riesgo de dejar la entidad por otro trabajo similar. |

| OPORTUNIDADES | Estrategia FO | Estrategia DO |
|--|--|--|
| <p>O1.- Empresa con solidez financiera y alto reconocimiento en el mercado, alta con trayectoria en el tiempo.</p> <p>O2.- Horario beneficioso para el trabajador.</p> <p>O3.- Contratos colectivos estables.</p> <p>O4.- Alta cartera de clientes que tienen confianza con la institución.</p> <p>O5.- Plataforma tecnológica que brinda rapidez a los usuarios.</p> <p>O6.- Gran uso de servicios corporativos.</p> <p>O7.- Gran número de agencias distribuidas a nivel nacional.</p> | <p>F9O1.- Diseñar estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil.</p> <p>F7O3.- Establecer mejoras en el contrato colectivo a renovarse.</p> | <p>D3O1.- Fomentar la participación dentro de la oficina de Plaza Bolívar.</p> |
| AMENAZAS | Estrategia FA | Estrategia DA |
| <p>A1.- Incrementos de los sueldos sin planificación del Ejecutivo Nacional.</p> <p>A2.- Bajo ingreso de la sociedad no estimula el ahorro y la inversión.</p> <p>A3.- Economía inflacionaria hace desvalorar el poder adquisitivo.</p> <p>A4.- No hay incentivo al préstamo por la pérdida de valor del poder adquisitivo de la moneda.</p> <p>A5.- Baja producción nacional.</p> <p>A6.- Incremento de los costos de los servicios.</p> <p>A7.- Baja rentabilidad de las entidades financieras.</p> <p>A8.- Riego de intervención por parte del ejecutivo nacional no inspira confianza por parte de los usuarios.</p> <p>A9.- Migración masiva de profesionales del país y alta rotación de trabajadores.</p> | <p>F4A9.- Evaluar la Necesidad de Capacitación e implementar programas de mejora continúa.</p> | <p>D7A1A3.- Proponer mejoras salariales a través de bonificaciones.</p> |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

3.2.3 Fase III: Diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil.

En esta etapa, luego de haber desarrollado las fases anteriores, al detectar las determinación de las variables que inciden en el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil, a través de la aplicación del cuestionario, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, y se extrajeron las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, con el objeto de elaborar una propuesta donde se establecieron el diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional en la oficina Plaza Bolívar, con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores y dirigir sus esfuerzos efectivamente para el logro de los objetivos de la entidad, haciéndola más efectiva y competitiva, en este sentido se generaron las estrategias que puedan ser difundidas en las otras oficinas distribuidas en todo el territorio nacional.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Hoy en día es importante considerar que, para que una organización alcance la excelencia, y pueda mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, así como lograr los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de sus trabajadores o colaboradores, en concordancia con los valores empresariales. Por lo tanto, el clima organizacional siendo un conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, depende de cómo son percibidos estos por el trabajador, ya que este puede impactar significativamente en los resultados, además de hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño o de pobres resultados.

Por lo tanto, el clima organizacional puede afectar el logro de los resultados obtenidos por los empleados de una agencias de servicios bancarios como lo es en el Banco Mercantil, ubicadas en la ciudad de Valencia, en el Estado Carabobo, convirtiéndolos en excelentes o deficientes. Cabe señalar que existen estudios, de acuerdo a González (2013:198), en donde se ha confirmado que: “los factores externos a la organización pueden ocasionar afectaciones del clima en el orden del treinta (30) por ciento, a su vez, la influencia de los jefes directos afecta el clima en un setenta (70) por ciento”.

En este sentido, resulta fundamental para una organización que sus jefes y supervisores estén enfocados en el clima, ya que si hay una atmosfera laboral favorable se verá reflejada en el alcance de los planes preestablecidos y en el logro de los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos directivos ignoran este hecho, asumiendo que su única responsabilidad es la de supervisar a los colaboradores dedicados a la prestación de servicios o producción de bienes.

Por ello, es necesario que todos los gerentes o supervisores se realicen preguntas enfocadas hacia: ¿Cómo construir un contexto organizacional que promueva la excelencia y el logro de resultados? Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Por lo tanto, es necesario que se considere que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral.

En el presente capítulo se presenta la propuesta, que permitirá lograr el objetivo general establecido en el presente estudio, el cual consistirá en el diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil, específicamente en la oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, para lograr minimizar la rotación de personal en la entidad, así como brindar al personal una estabilidad laboral que le permita dar bien estar a su familia, así como estabilidad en el tiempo a la organización, ya que la rotación constante de sus empleados genera incertidumbre así como mayores gastos invertidos en tanto en su capacitación, inducción y desarrollo dentro de la misma, para tener que nuevamente comenzar todo al emigrar el trabajador.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Mejorar el clima organizacional del Banco Mercantil a través de estrategias gerenciales.

5.2.2 Objetivos Específicos

Mejorar las áreas de trabajo.

Proponer mejoras salariales a través de bonificaciones.

Establecer mejoras en el contrato colectivo a renovarse

Evaluar la Necesidad de Capacitación e implementar programas de mejora continua.

Fomentar la participación dentro de la oficina de Plaza Bolívar.

5.3 Justificación de la Propuesta

Cabe señalar, que en el ambiente que se vive en la empresa puede resultar agradable o desagradable trabajar; es decir, de las cualidades o propiedades del ambiente general depende la percepción de los miembros de la organización, la cual puede ser de orden interno o externo e influye en el comportamiento de los empleados. Todo lo antes expuesto, evidencia que el clima organizacional es una de las partes más importantes de una empresa y algo que pueden corregir los directivos, quienes están en el deber de mantener contentos a los colaboradores para que se sientan motivados y puedan desempeñar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de realizar mediciones del clima organizacional, para lo cual se utilizó en el presente estudio encuestas aplicadas a los trabajadores en la oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo.

En este sentido, con los resultados obtenidos se procedió a efectuar el análisis e interpretación, que permitió realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de recursos humanos del Banco Mercantil para conocer el déficit de los nuevos ingresos, los cuales permitieron detectar las debilidades existentes y exponerlos en una matriz DOFA, entre los cuales se observó que los encuestados consideran que la infraestructura a veces no es adecuada, que la iluminación a veces no es suficiente, temperatura a veces no es adecuada, no siempre cuentan con mobiliario, equipo y artículos de trabajo, es frecuente la rotación de personal, que la llamada de atención a veces es drástica, que la remuneración no es adecuada, no están

totalmente convencidos de que haya una garantía de estabilidad laboral y existe riesgo de dejar la entidad por otro trabajo similar.

Por lo tanto, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil, ya que es importante que las organizaciones y sus líderes se aboquen a eliminar o, al menos minimizar, todos factores de estrés que puedan presentarse en la vida cotidiana de sus colaboradores, debido a que los líderes tienen un impacto significativo sobre el estrés y la moral de los trabajadores. Por lo tanto, entre las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional que existe en la empresa, es necesario conocer las tres necesidades básicas para lograr su satisfacción, entre las La necesidad aquí siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

A tales efectos, es necesario diseñar estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil, específicamente, en la oficina Plaza Bolívar del Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, de manera que se minimice las debilidades existentes, que generan percepción negativa ante el trabajador causándole insatisfacción, y debilitante el actual clima organizacional, de esta manera pueda el empleado reforzar el sentido de pertenencia con la entidad, y querer permanecer en ella, minimizando el riesgo de rotación del personal en la organización, ya que la motivación genera compromiso con la empresa y como consecuencia de ese compromiso, existen ideas creativas e innovadoras aportadas por los trabajadores.

Por lo tanto, es necesario que se mejore la calidad de vida y el rendimiento del trabajador, ya que la felicidad está directamente relacionada con la productividad en las empresas. Las personas felices son más creativas, resuelven problemas más rápidamente y de mejor manera, en otras palabras, cuando la gente se siente mejor, se desempeña mejor, por lo tanto, si contar con colaboradores más felices le permite a la entidad bancaria ser más productiva, entonces invertir en la felicidad de sus

colaboradores es un buen negocio para ellas.

Tras todo ello, se busca mediante las estrategias propuesta lograr con los empleados de la oficina de Plaza Bolívar, del banco Mercantil, lograr una actitud positiva, el establecimiento de metas, involucrarse en cada una de las acciones, mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y superiores, y vivir de acuerdo al sentido que han encontrado de la vida, son valores que deben ser cultivados en los empleados a través dinámicas y reuniones que los lleven a adquirir, poco a poco, la felicidad en el ambiente laboral, dentro de la organización.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta, tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal de la empresa del área de recursos humanos, así como los gerentes y subgerentes de la oficina Plaza Bolívar, del Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, ya que se tomó en consideración su opinión para la elaboración del presente estudio. En cuanto a los participantes, los resultados de la investigación y el diagnóstico, evidenciaron que hay una gran expectativa hacia la participación, por lo que existirá asignación de responsabilidades a los mismos en actividades que generen participación en mejorar el clima organizacional, así como una disposición de implantar las estrategias propuestas.

5.4.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica, está estrechamente relacionada con procedimientos, relacionados a charlas, elaborar equipos de trabajo, talleres, entre otros para incentivar a la participación, así como dar a conocer a los gerentes y subgerentes, la importancia de su actitud ante la llamada de atención y trato a los trabajadores, que brinden un aporte importante para mejorar el clima organizacional en la organización.

5.4.2 Factibilidad Operativa

La presente propuesta, tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal de la empresa del área de recursos humanos, así como los gerentes y colaboradores de la organización, ya que se tomó en consideración su opinión para la elaboración del presente estudio. En cuanto a los participantes, los resultados del estudio y el diagnóstico, evidenciaron que hay una gran expectativa hacia la participación, por lo que existirá asignación de responsabilidades a los mismos en actividades que generen una mejora al clima organizacional en la entidad Banco Mercantil, específicamente en la oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, así como una disposición de implantar las estrategias propuestas.

5.4.3 Factibilidad Económica

Esta propuesta requiere una erogación significativa de dinero para su implementación, dado a que los gastos en que deberá incurrirse en mejora salarial, mediante bonificaciones mensuales, que sean abonadas en cuenta de los participantes, que logren metas y logros establecidos en la organización, así como cumplimiento de horarios y record de asistencia, para minimizar el ausentismo laboral. La inversión que pueda inyectarse en mejoras salariales, deben ser evaluadas costo beneficio, ya que minimizarán los índices de rotación del personal, y se traducirá en un mayor rendimiento del personal, logro de objetivos organizacionales, y garantizar su estabilidad en el tiempo, al contar con un equipo humano talentoso, y con mejor condición de vida, ya que se esforzará en mantenerse en la organización y que a la vez la organización logre sus metas propuestas ya que ello le brinda una estabilidad laboral, y a su vez ellos a su familia.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

El orgullo o sentimiento de pertenencia a un grupo es vital para el funcionamiento de la organización, por lo tanto es un requisito indispensable dentro de la misma, en este sentido, una persona se preocupará por todos los aspectos y

funciones de la organización, e intentará a apostar siempre por la mejora de toda ella en su conjunto, cuando sienta que la empresa donde trabaja es suya, es su organización, su cultura y su grupo. Por lo tanto, una persona que tiene ese sentido de pertenencia de la organización, mira más por el bien común, y se preocupa no sólo por el área concreta en la que trabaja y funciones que cumple sino por toda la organización de manera global. En este sentido, se comportará como si la empresa fuera suya, volviéndose mucho más productivo, e intentará siempre de mejorar y aportar todo y más por ella.

Además incentivará el trabajo en equipo, aportar ideas para dar soluciones a posibles problemas, que afecten a la organización, se involucrará más, será más creativo, mejorará su estado de ánimo, incluso mejorará la forma de atender al cliente y su forma de comunicarse. Al sentirse identificado con la empresa para la que trabaja, comparte su misión, visión u valores y se siente pertenecido, porque sabe que al ser efectiva la empresa, y al lograr los objetivos organizacionales, podrá mantenerse esta en el mercado, y en el tiempo, así como brindarle una estabilidad laboral al trabajador, y éste a su vez una estabilidad económica y social a sus familiares. Es por ello, que la presente propuesta tuvo como propósito diseñar estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil, en la oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo.



**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES QUE PERMITAN MEJORAR EL
CLIMA LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA
BANCO MERCANTIL (OFICINA PLAZA BOLÍVAR)**

Objetivo 1.- Mejoras en las áreas de trabajo.

El lugar de trabajo es donde los empleados pasa la mayor parte del tiempo, en su día a día, por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos. En este sentido, un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación y ventilación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la entidad Banco Mercantil, Oficina Plaza Bolívar. Este objetivo tiene como finalidad implementar mejoras en el área de trabajo, debido a que el personal ha manifestado descontento en cuanto a la temperatura en el área donde labora, así como falta de mobiliario, equipos y artículos de oficina.

Donde se debe considerar la decoración del lugar del trabajo, puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable. Tomando en consideración la colocación de pizarra donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas ideas. Asimismo, que los equipos y herramientas de trabajo no estén actualizados y no funcionen correctamente, puede llegar a ser frustrante, además de dificultar que los empleados no puedan hacer su trabajo de manera eficiente. Para ello se debe realizar lo siguiente:

Evaluar en cada puesto de trabajo cual es el mobiliario, equipos y artículos de oficina, con que cuentan, y en qué condiciones se encuentran, para determinar reposiciones, cambios, reparaciones o adquisición de las mismas.

Solicitar al trabajador una lista de los materiales y equipos que requiere para mejorar su desempeño de trabajo, y justificación del mismo, y que sea entregado a su supervisor para determinar la necesidad verdadera de lo requerido.

Averiguar si en algunas de las otras oficinas se encuentra disponibilidad del mobiliario, equipos y artículos solicitados, para poder pedir su traslado a la oficina de Plaza Bolívar.

Enviar presupuesto de los bienes muebles y equipos de oficina necesarios para que sea aprobado en la oficina central del Banco Mercantil, en el Distrito Capital en Caracas.

Evaluar la condición del aire acondicionado integral, y realizar las reparaciones pertinentes.

Evaluar las necesidades de mejor iluminación y realizar las reparaciones necesarias.

Efectuar la solicitud de artículos de oficina requeridos, tales como grapadoras, perforadoras, saca grapas, entre otros, que sean requeridos, y realizar la identificación y asignación a cada trabajador, mediante un inventario.

Objetivo 2.- Propuesta de mejoras salariales a través de bonificaciones.

Este objetivo tiene como finalidad proponer mejoras de beneficios significativos para el personal que labora en la Oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, el cual tendrán una retribución a la excelencia en el desempeño del personal, los cuales deben ser considerados en la implementación de la propuesta, entre los cuales se encuentran:

Capacitación del personal al ingresar al cargo, y al personal que ya existe dentro de la organización, al momento de rotación de personal interno, darle cursos de actualización y fomentación de mejora de sus capacidades internas.

Reconocimiento y buen trato; cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, el clima organizacional se deteriora progresivamente. Por ello, es importante que la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca el logro. A las personas, les gusta sentirse valoradas y que su opinión y tareas cuentan. Por lo tanto, al personal que logre metas establecidas, y que supere sus propios niveles de rendimiento, se le debe

hacer reconocimiento, además mantener un buen trato, aunque sea necesario llamar la atención, ya que con una actitud de cordialidad podrá incentivar más al trabajador que con una actitud agresiva, déspota y castigadora, obviamente sin dejar de resaltar las fallas que ha tenido el trabajador, y pedirle a él que sugiera cómo podría mejorar las debilidades que presenta en su rendimiento, esto lo hará participe de su propias mejoras, y le motivará a buscar realizar un mejor desempeño ya que participó en su solución.

Se puede incentivar que los empleados participen en la toma de decisiones dentro de la oficina de Plaza Bolívar, esto hará que se sientan parte del equipo y es una forma de transmitirles que para la entidad Banco Mercantil son importantes e incluso para decidir hacia donde quiere ir la organización.

Ascensos, para el personal que logre realizar un desempeño óptimo, y que haya cumplido con el tiempo requerido para su cargo y dé manifestaciones de poder lograr cargos de mayores exigencias que puedan proporcionar su conocimiento, habilidad y experiencia, así como su responsabilidad en cumplir tareas asignadas. Asimismo, se recomendará al personal para ser promovidos, en puestos que sean requeridos en otras oficinas a nivel regional, para brindarle al trabajador un crecimiento profesional, y así como usar sus propios recursos humanos para cubrir esas vacantes entre otras oficinas de la misma entidad Banco Mercantil.

Estabilidad, laboral, económica y emocional, por parte de la institución, de manera que el trabajador se sienta que permanecer con la institución le dará una estabilidad, para poder seguir brindándole a su familia seguridad y protección.

Incentivos y beneficios, que le permitan al trabajador reconocer lo que le aporta la institución y que es mejor a lo que percibiría en otro trabajo, para evitar su migración y ganar su confianza y quiera quedarse en la entidad bancaria.

Bonificación económica, por la situación evidente que ha surgido en el país por las decisiones gubernamentales, no planificadas, y el efecto inflacionario, ha fomentado que los beneficios económicos hayan sido modificados mensualmente. Cabe destacar que en la oficina todos los trabajadores, a excepción del gerente y sub-gerente, tienen el mismo sueldo, sin embargo el banco ha optado por proponer bonos mensuales como bono de transporte, de ciudad, de ayuda familiar, bonos bimestrales, bonos de equidad, los cuales son variables, y que permitan costear y balancear los salarios y sustento económico. La entidad bancaria, evaluará permanentemente iniciativas, de carácter temporal y excepcional que apoyen frente a la inédita situación económica que actualmente se presenta en el país. Ya que, la entidad Banco Mercantil, ha hecho referencia que el bienestar de su gente y entorno familiar es una meta permanente.

Asimismo, adopta medidas tanto económicas, como institucionales donde beneficie a todos los trabajadores proporcionándoles solvencias económicas y medidas estratégicas que permitan el mejor desenvolvimiento de las funciones ejercidas en cada puesto de trabajo, para minimizar la continua migración de muchos de sus trabajadores, que generan una mayor inversión en tener que captar y capacitar personal nuevo, inyectando a ello recursos económicos como de tiempo, por lo cual prefiere evitar la migración de su personal actual.

Aumento de remuneración, en la actualidad son muchos los aumentos salariales que ha venido aprobando el ejecutivo nacional, lo que hace que se deban ajustar constantemente también, en escala progresiva los salarios de los trabajadores de la entidad bancaria, así como los de la oficina de Plaza Bolívar, los cuales no están muy alejados del salario mínimo, pero si por encima de ellos. Sin embargo, estos aumentos, aunque no son proporcionales al aumento de la canasta básica, y que ha sido afectada significativamente

por el fenómeno inflacionario que actualmente se sufre en Venezuela, se realiza un constante cambio, apoyado de las bonificaciones detalladas en el punto anterior.

Pagos puntuales, se deben realizar ya que el trabajador no tiene la oportunidad de ahorro, por lo tanto, todos los importes a ser recibidos deben ser percibidos con puntualidad, porque practicante el trabajador vive al día, y requiere cubrir sus compromisos, pagar colegios, alquileres, servicios y adquirir alimentos, y medicinas, con sus salarios, y bonificaciones percibidas. Por lo tanto, la puntualidad del pago es primordial.

Vacaciones y premios, deben ser disfrutadas por el trabajador y pagadas en los periodos que corresponden, de acuerdo a la LOTTT, para minimizar los índices de estrés que pueda afectar el rendimiento del trabajador, compartir con su familia, así como del pago de los mismos.

Objetivo 3.- Establecimiento de mejoras en el contrato colectivo a renovarse.

Esta estrategia tiene como finalidad que se haga una revisión al contrato colectivo del año 2019, en el cual se incluya el establecimiento de mejoras que le permitan al trabajador ver un atractivo, que le incentive a disminuir la migración excesiva que ha habido dentro de la entidad Banco Mercantil, el cual ha disminuido en la actualidad en más del cincuenta por ciento (50%), que ha generado inclusive el cierre de agencias en centros comerciales, y otros locales a nivel nacional. En este sentido, es de gran importancia, que sea revisado y evaluado el contrato colectivo actual, e implementar nuevos atractivos y beneficios económicos que le permita al trabajador percibir que su permanencia en la institución será recompensada con beneficios para la colectividad, y garantizar su estabilidad económica y social.

Objetivo 4.- Evaluación de la necesidad de capacitación e implementación programas de mejora continua.

Este objetivo tiene como finalidad mejorar el clima organizacional de la empresa Banco Mercantil, específicamente en la Oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, y que además podría ser aplicado a otras oficinas, a nivel regional, entre las cuales se deben incentivar y mejorar lo siguiente:

Realizar actividades de integración, ya que un buen ambiente de trabajo positivo contribuye a una mejor producción del equipo, y que estén más comprometidos con el puesto de trabajo y la entidad bancaria. Por lo tanto se debe incentivar al trabajador a participar e integrarse con grupos de trabajo, mediante la asignación de tareas. Cuidar las relaciones con los empleados, vigilar que no exista ningún tipo de discriminación, falta de criterio en las decisiones o falta de compañerismo, ya que ponen en peligro el ambiente de trabajo, así como oír a todos y poner en práctica sus aportes.

Mejorar la comunicación, esto debe realizarse desde el personal que está en la vigilancia, los cajeros, hasta el gerente, donde debe haber un clima de cordialidad, saludo diario, aunque no se tenga un buen humor por algún inconveniente que haya surgido antes de llegar a la empresa, se debe incentivar que todos participen en ello.

Mejorar en las relaciones interpersonales, la gerencia debe involucrarse con el personal, mejorar sus relaciones interpersonales, y sin invadir su privacidad, debe tratar de ganarse la confianza del trabajador, para mejorar el trato y ser más cordiales y darles a percibir que sus problemas, también le interesan, y que su bienestar es importante para él.

Liderazgo y fortalecimiento de equipos; hay que saber que la flexibilidad ante diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral y que se traten de forma personalizada, genera un clima organizacional positivo, que fomenta el éxito de la entidad Bancaria. Por lo tanto, los gerentes deben

saber manejar de forma apropiada la crisis del día a día lo cual es vital. Mantener la calma, el orden, transmitir el mensaje adecuado y de forma correcta, al equipo y mostrar seguridad en la gestión del problema, estos aspectos ayudan a el personal a su cargo, tenga absoluta confianza en él como líder.

Resolución de conflictos, el gerente debe ser capaz de dar solución a los conflictos que puedan surgir entre el personal, e inclusive con ellos mismos, ya que no hacerlo esto puede traer como consecuencia que se quebraje el clima organizacional.

Debe fomentarse una coordinación entre las distintas áreas de la oficina, ya que el que no se logre el rendimiento de un área específica puede traer como consecuencia que otra área se vea afectada, ya que depende de su pronta gestión o resultado, por ejemplo un cajero que no cuadre a tiempo la caja, trae como consecuencia que su supervisor no pueda retirarse de la oficina, hasta que este haya efectuado dicho cuadre, y así afecta que se retire el gerente y el vigilante. Por lo tanto, la eficiencia de cada área trae en conjunto lograr los objetivos organizacionales establecidos en la oficina objeto de estudio.

Ganarse la confianza de los empleados, el objetivo; es necesario acercarse a los empleados y ganarse su confianza, ya que esta es una de las tareas principales para incentivar un buen clima organizacional. Agradecer al equipo por su labor y reconocer sus méritos, es una manera de enviar un mensaje claro a todos sus empleados, que se sentirán valorados y tranquilos trabajando con los responsables de la empresa y no dudarán en acudir a ellos para nuevas propuestas o inquietudes.

Objetivo 5.- Fomento de la participación dentro de la oficina de Plaza Bolívar.

A más calidad en el clima organizacional, mayor será la productividad de la Entidad Banco Mercantil, aunque esta resulta estar influenciada por la satisfacción tanto individual como grupal, por lo tanto, trabajar en equipo ayuda a mejorar el clima organizacional, siempre que se gestionen bien los equipos, y se dé respuesta tanto a los objetivos empresariales, como a las necesidades individuales. Por lo tanto, la gerencia de la Oficina Plaza Bolívar, deben ser capaces en todo momento de actuar e influir para conseguir una mejora en las dinámicas de los equipos de trabajo, y por lo tanto lograr un clima organizacional superior.

Este objetivo tiene como finalidad efectuar el fomento a la participación dentro de la oficina Plaza Bolívar del Banco Mercantil, ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, ya que es importante para los trabajadores que sean tomados en cuenta, a medida que participan en actividades se sienten más identificados con la empresa y sienten más interés en que esta sea efectiva en el logro de sus objetivos organizacionales, ya que de ello depende su propia estabilidad laboral. Las siguientes son las iniciativas propuestas para poder fortalecer los equipos de trabajo y fomentar la participación del trabajador, con la finalidad de lograr la conformación de equipos de alto desempeño:

Comunicación abierta, reuniones de trabajo y apertura a ideas.

Capacitación, de acuerdo a las necesidades de adiestramiento e inducción que presente cada trabajador.

Actividades de integración y motivación.

Liderazgo y cooperación entre miembros de la oficina de Plaza Bolívar.

Planificación y estandarización de procesos, actualización de los manuales y difusión de los mismos, en cada área de trabajo.

Empoderamiento, en el cual se implemente una serie de procesos por los cuales se aumente la participación de los individuos en la Oficina de Plaza Bolívar, para así impulsar cambios beneficiosos para el grupo, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones, junto con el acceso

al control de los recursos, la representación en los cuerpos de toma de decisiones y la participación de los procesos de planeación de metas.

Distribución adecuada de cargas laborales.

Evaluación periódica del desempeño, estableciendo periodos trimestrales, de acuerdo a las metas establecidas.

Cumplimiento de normativa y control, en las diferentes áreas de la oficina Plaza Bolívar.

Una actitud positiva, el establecimiento de metas, involucrarse en cada una de sus acciones, mantener buenas relaciones con los demás y vivir de acuerdo al sentido que han encontrado de la vida, son valores que deben ser cultivados en los empleados a través de dinámicas y reuniones que los lleven a adquirir, poco a poco, la felicidad en el ambiente laboral y mejorar el clima organizacional.

CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas están preocupadas en los diferentes factores, que evitan que la organización sea más eficiente, uno de ellos es el clima organizacional, el cual es muy importante, debido a que tienen una influencia en el comportamiento del trabajador, lo que permite tener un excelente desempeño laboral en las disertes áreas en el cual se desempeña. Dentro del clima organizacional, existen diferentes causas que ocasionan problemas y generan su deterioro, como lo son la falta de motivación, capacitación, liderazgo, se debe prestar mayor atención a las relaciones interpersonales de los trabajadores.

En este sentido, cabe resaltar que el talento humano son el más importante componente para alcanzar los objetivos dentro de la organización. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente que presenta dicha organización, por lo tanto, un buen ambiente organizacional permitirá que los trabajadores en su conjunto, cumplan con sus objetivos y metas trazados, debido a que un buen empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir metas y objetivos organizacionales.

Bajo esta premisas, después de haber aplicado los instrumentos de recolección de información, y haber realizado un diagnóstico de la situación actual en el departamento de recursos humanos del banco Mercantil específicamente en la Oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, se pudo detectar las debilidades existentes que afectan el clima organizacional en dicha entidad bancaria, cuyas debilidades más resaltantes se citan a continuación:

No todos consideran que la infraestructura a veces no es adecuada.

Parte del personal considera que la iluminación a veces es insuficiente, así

como la temperatura en su área de trabajo.

No siempre cuentan con mobiliario, equipo y artículos de trabajo.

A veces es frecuente la rotación de personal.

El personal considera a veces que la llamada de atención es drástica.

No hay una percepción de que la remuneración sea adecuada.

No están totalmente convencidos de que haya una garantía de estabilidad laboral.

Riesgo de dejar la entidad por otro trabajo similar, lo que genera pérdidas para la institución tanto de recursos como de tiempo, para poder captar, contratar y capacitar personal nuevo.

Se puede concluir, que se lograron los objetivos establecidos en el presente estudio, ya que se logró proponer estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil, de manera que se logre mejore el trato que el jefe tiene con sus subordinados en la Oficina de Plaza Bolívar, la relación entre el personal de la empresa e incluso con sus clientes y proveedores, mejoren, y puedan realizar trabajar bien y ser más productivos, sintiéndose bien consigo mismos y con todo lo que gira alrededor de ella, ya que la gente brinda mejores resultados. Ya que, mediante la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, podrá garantizar el logro de sus objetivos organizacionales, para poder mantenerse en el tiempo, y brindarles además una estabilidad laboral a sus trabajadores.

Por lo tanto, logrando un mejor clima organizacional, brindará a sus colaboradores, satisfacción, adaptación, afiliación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, baja rotación y estabilidad para la organización, permanencia en el tiempo, recordemos que el talento humano es el que hace a las organizaciones efectivas, y por ende competitivas, para alcanzar el posicionamiento esperado y su permanencia en el tiempo.

RECOMENDACIONES

El desempeño laboral es importante, ya que ayuda a los objetivos de la organización, logrando un excelente desempeño del trabajador en un clima organizacional satisfactorio que permita integrar a todos sus colaboradores de la institución, y fomentar el sentido de pertenencia, permitirá el éxito de la organización para mantenerse en el tiempo, para lograr esta estabilidad esperada, en el Banco Mercantil, específicamente en la Oficina de Plaza Bolívar, en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, y lograr implementar las estrategias organizacionales y lograr mejorar el clima organizacional se recomienda lo siguiente:

Difundir los resultados obtenidos en la presente investigación a los gerentes del Banco Mercantil, de la Oficina de Plaza Bolívar, para ser utilizado en la planificación de actividades dirigidas a fomentar cambios del clima organizacional.

Implementar talleres de actualización sobre clima organizacional y su importancia en el desempeño del trabajador, y logro de metas de la empresa, dirigida a sus gerentes y trabajadores.

Dar a conocer a sus trabajadores los resultados de las evaluaciones, e involucrarlos para establecer nuevas metas de desempeño.

Establecer programas de educación continua en los servicios en entidades bancarias, a fin de disminuir la insatisfacción dentro del personal y mantener actualizado al profesional en la entidad, tomando en cuenta que un buen clima organizacional es fundamental en cualquier institución.

Programar actividades de motivación y comunicación con participación de todos los miembros del equipo de trabajo de la Oficina de Plaza Bolívar, para fortalecer las relaciones interpersonales, en términos de la confianza, el respeto, la solidaridad y la cohesión que todos los miembros gerentes, subgerentes, y demás trabajadores deben practicar en su interacción diaria.

Planificar estrategias de convivencia, donde se manifiesten las inconformidades de recompensas que ofrece la empresa Banco Mercantil.

Fomentar el Team Building, es decir realizar actividades fuera del espacio empresarial, lo cual reforzará la idea de equipo y compañerismo, ya que es una manera ideal para combatir el estrés en un ambiente más distendido, salidas a un campo, un retiro con el grupo de trabajo, una comida en un ambiente campestre, entre otros.

Dado el nivel confiable obtenido en el instrumento aplicado, se recomienda utilizar los resultados de esta investigación como fuente generadora de nuevos conocimientos, aplicando el instrumento en otros estudios que aborden el tema.

REFERENCIAS

- Antúnez, Yokasta (2015). **El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco. Ubicadas en la Ciudad de Maracay, Estado Aragua.** Universidad de Carabobo. Campus-La Morita. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Blanch, John (2010). **Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico y social.** 3ª Edición. Barcelona. España: Ediciones P.P.U.
- Brunet, Luc (2014). **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias.** 3ª Edición. México: Editorial Trillas. (Cita: Pritchard y Karasick), (Cita: Halpin y Croñs), (Cita: Mos e Insell).
- Certo, Samuel. (2014), **Administración Moderna,** 8ª Edición, Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Administración de los recursos humanos.** 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill-Interamericana S.A.
- Davis, Kith y Newstrom, John (2009). **Comportamiento humano en el trabajo.** 10ª Edición. México D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leida y Orfila, Romel (2012). **Condicando la Investigación.** 1ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial
- Frías, Anayan (2015). **Clima organizacional laboral en la Gerencia Regional Aragua del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), ubicada en Maracay-Estado Aragua.** Universidad de Carabobo. Campus-La Morita. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gaviria, Oscar; Londoño, Álvaro y Londoño, Juan (2013). **Creencia del talento humano.** En hospital y empresa de Julio Ernesto Toro (Editor). 1ª Edición. Medellín. Colombia: Editorial del Hospital Universitario San Vicente de Paúl.
- Gibson, James; Ivancevich, John, Donnelly. James (2011). **Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos.** 10ª Edición. Santiago. Chile:

Editorial McGraw Hill-Interamericana S.A.

Goncalves, Arthur (2017). **Dimensiones del Clima Organizacional**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.calidad.org/articles/dec99/2dec99.htm>. [Consulta, Junio 5, 2018]

Guillies, Ann (2014). **Gestión, una aproximación a los sistemas**, 1ª Edición. Barcelona. España: Editorial Masson-Salvat.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández, Sampieri y López, Ángel (2009). **Liderazgo y administración en organizaciones**. 3ª Edición. México: Editorial: McGraw Hill-Interamericana S.A. (cita Litwin y Stinger)

Huber, Diana (2016). **Liderazgo y administración en organizaciones**. 1ª Edición. México: Editorial: McGraw Hill-Interamericana S.A.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 5ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, SA.

Kolb, David (2011). **Psicología Organizativa: Un libro de Lecturas**. 2ª Edición. Madrid. España: Editorial Prentice-Sala, Englewood Acatilados, N.J.

Kozier, Bárbara; Erb, Glenora, Blais, Kathelen y Wilkinson, Judith (2009). **Fundamentos de enfermería, conceptos, procesos y prácticas**. 5ª Edición actualizada. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Leddy, Susan y Pepper, Jean Mac (2009). **Bases conceptual de la enfermería profesional**, 1ª Edición en español. Filadelfia: Editorial. J.B. Eippinocott Company.

Luque, Pedro; Gómez, Tomás y Cruces, Serafín (2010). **El trabajo fenómeno social psicosocial**. (cap. 10). En psicología del trabajo para relaciones laborales de Carlos Guillén Gestoso (Coord.) y Rocío Guil Bozal. 1ra. Edición. Madrid. España: Editorial McGraw Hill-Interamericana S.A.

Marriner, Ann (2011) **Administración y liderazgo en enfermería**. 5ª Edición. Madrid. España: Editorial Harcourt- Brace. (cita Frederick Herzberg)

Méndez Carlos (2011). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de**

- Investigación.** 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Mompart, María y Duran, Marta (2014). **Administración y gestión.** 1ª Edición. Madrid. España: Editorial Difusión Avances de enfermería (DAE, S.L.)
- Peplars, Hildegard (2013). **Relaciones interpersonales.** 2ª Reimpresión. Barcelona. España: Ediciones científicas y técnicas, S.A.
- Pizarro, Cyntia (2017). **Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del colegio particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel de la ciudad de Chachapoyas, año 2016.** Universidad Peruana Unión. Tarapoto-Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Polacre, José (2015). **Análisis del clima organizacional desde la percepción gerentes-empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, Estado Apure.** Universidad Nacional Abierta, en San Fernando de Apure. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Ramos, María (2008). **Valores y autoestima. Conociéndose a sí mismo, en un mundo con otros.** 2ª Edición. Valencia. Venezuela: Editorial Talleres Gráficos de: Corporación Graph, C.A.
- Sabino, Carlos (2012). **El proceso de investigación.** 6ª Edición. Caracas-Venezuela: Editorial PANAPO.
- Solano, Sheila (2017). **Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central – Juanjui, año 2017.** Universidad César Vallejo, en Tarapoto, Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Salanova, Marisa; Peiró José y García, Francisco (2013). **El significado del trabajo: Una revisión de la literatura. Volumen 2.** Valencia. España: Editorial Nau LLibres.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel (2011). **Administración.** 6ª Edición. México D.F.: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (cita Frederick Herzberg).
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación científica.** 4ª Edición. México: Ediciones Limusa.
- Universidad Nacional Abierta (2015). **Manual de Trabajos de Grado,**

Especializaciones, Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Venezuela:
Editorial de la Universidad Nacional Abierta.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

Estimado señor

Gerente de Atención al cliente, negocios y personal de oficina

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar Diseño de las estrategias organizacionales que permitan mejorar el clima organizacional dentro de la empresa Banco Mercantil.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

ANEXO A

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

| CATEGORÍA DE RESPUESTAS | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 |
| NUNCA | A VECES | SIEMPRE |

CUESTIONARIO

| Evaluación del clima organizacional | | CATEGORÍA | | |
|--|---|------------------|----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Ítem | AMBIENTE FÍSICO | | | |
| 1 | ¿Cree usted que la infraestructura del área donde usted labora es adecuada. | | | |
| 2 | ¿Considera usted que en su área de trabajo se tiene iluminación suficiente? | | | |
| 3 | ¿Sabe usted si la temperatura en su área de trabajo es adecuada? | | | |
| 4 | ¿Considera usted que en su área de trabajo se cuenta con el mobiliario, equipos y artículos necesarios para desarrollar su trabajo? | | | |
| | AMBIENTE SOCIAL | | | |
| 5 | ¿Considera usted que es frecuente la rotación del personal de la entidad bancaria en la agencia donde usted labora? | | | |
| 6 | ¿Sabe usted si se realizan trabajos en armonía junto con su jefe y compañeros de labores? | | | |
| 7 | ¿Considera usted que al cometer errores los supervisores son muy drásticos al llamarle la atención? | | | |
| 8 | ¿Cree usted que la autonomía que se le ha dado a su cargo es suficiente? | | | |
| 9 | ¿Considera usted que ha sido capacitado adecuadamente al ingresar al cargo que desempeña? | | | |
| 10 | ¿Considera usted que los supervisores tratan con respeto a sus subordinados? | | | |
| 11 | ¿Considera usted que tiene la experiencia necesaria en el cargo que ha venido desempeñando? | | | |
| 12 | ¿Sabe usted si la entidad bancaria le brinda cursos de capacitación y mejora profesional a sus trabajadores? | | | |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|
| 13 | ¿Usted considera que el puesto que actualmente ocupa está en relación con su formación profesional? | | | |
| 14 | ¿Considera usted que sus ideas son tomadas en cuenta cuando aporta soluciones a una situación? | | | |
| 15 | ¿Cree usted que en la empresa se hace el reconocimiento adecuado por su desempeño? | | | |
| 16 | ¿Considera usted que la remuneración que percibe es la adecuada al trabajo que desempeña? | | | |
| 17 | ¿Cree usted que la empresa le garantiza estabilidad laboral en el futuro en el puesto de trabajo? | | | |
| 18 | ¿Considera usted que el personal se esfuerza por conseguir un mejor rendimiento laboral? | | | |
| VALORES Y ACTITUDES | | | | |
| 19 | ¿Considera usted que está satisfecho con las labores que realiza en la agencia de la entidad bancaria a la cual pertenece? | | | |
| 20 | ¿Cree usted que se considera adecuadamente valorado en la entidad bancaria en la cual labora? | | | |
| 21 | ¿Tiene usted conocimiento si en la agencia de la entidad bancaria donde usted labora, se fomenta la cooperación entre compañeros de trabajo? | | | |
| 22 | ¿Se considera usted orgulloso de pertenecer a la entidad bancaria en la cual usted labora? | | | |
| 23 | ¿Considera usted que si tuviera la oportunidad para dejar la entidad bancaria por otro trabajo con similar condiciones, lo haría? | | | |

Fuente: Aguiar y Pineda (2018)

