UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diagnóstico del Liderazgo, Comunicación y Supervisión en EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Betty Corina Pereira de Freitas

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Félix Arcila

Caracas, Octubre de 2011

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo Especial de Grado a mis padres, Terezinha de Freitas y Antonio Pereira, quienes han sido un pilar fundamental en mis éxitos, por darme oportunidades en mi vida y porque sin ellos difícilmente sería quien soy.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por iluminarme y guiar cada paso que doy, por darme la fortaleza y el don de la perseverancia para alcanzar mis metas.

A mis padres, Terezinha de Freitas y Antonio Pereira, por trasmitirme los valores y principios que han hecho de mí una persona íntegra y con calidad humana. Por darme la oportunidad de recibir una formación de calidad. Son mi ejemplo de constancia y mi modelo a seguir, al igual que mis hermanas Nancy Pereira y Dayana Pereira.

A Fadi Agha, por su apoyo, consejos, comprensión y por estar en todo momento.

Agradezco a los Profesores María Elena Hoffman, Ana Teresa Albella y Félix Arcila, por su acompañamiento y asesorías que me permitieron llevar a cabo mi Trabajo Especial de Grado.

A Marlyn Lira, por su compañerismo, comprensión en momentos difíciles y valiosos aportes que permitieron fluidez en ambas fases del proyecto.

En general, a todos aquellos que de una u otra forma han contribuido durante mis años de estudio en este proceso de formación profesional.

Índice

	Pág
Capítulo I: Planteamiento del problema	
Formulación del problema	5
Justificación del problema de investigación	7
Objetivos	9
Capítulo II: Marco Organizacional	
Historia	10
Misión	11
Valores	11
Capítulo III: Marco teórico	
Investigaciones antecedentes	15
Bases teóricas: organización	16
Desarrollo organizacional	24
Modelo organizacional	29
Liderazgo	37
Comunicación	40
Supervisión	44
Capítulo IV: Marco metodológico	
Tipo de investigación	49
Diseño de investigación	51
Técnicas e instrumentos para recolección de datos	54
Procedimiento	58
Capítulo V: Análisis de resultados	61
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	67
Referencias	
Anexos	

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Resumen

La Institución donde se efectuó la investigación pertenece al sector de Banca y Finanzas, forma parte de la Banca Universal del país, se encuentra dentro del negocio de intermediación financiera, que consiste en la captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos y servicios financieros integrales.

La investigación se orientó a identificar aquellos elementos que impiden un clima y satisfacción adecuados en el área y que ocasionan un impacto negativo en el normal desenvolvimiento de las funciones de sus miembros, afectando su desempeño.

Se partió de los resultados de la aplicación de una encuesta de clima organizacional, elaborada por una empresa consultora, en la cual se observaron tres dimensiones con resultados críticos, que fueron el punto de partida para la búsqueda de información. El tipo de investigación aplicada fue la evaluativa.

Los tres elementos objetos de estudio de la investigación fueron Liderazgo (Dubrin, 2000), Supervisión (Mosley, 2005) y Comunicación (Rodríguez, 2004), partiendo de la premisa que deben estar presentes tanto en los colaboradores como en los supervisores y líderes de forma eventual.

La información para obtener el Diagnóstico se recolectó a través de entrevistas y un cuestionario (Jones y Jones, 1979), aplicado a toda la población que fue objeto de estudio, de estos se obtuvo data cualitativa y cuantitativa.

En términos generales, se concluyó que el equipo considera que actualmente reciben mayor información de los avances del área y esto les ha permitido monitorear como se ubican en el cumplimiento de metas; sin embargo, piensan que debería haber mayor flujo de información desde el nivel Gerencial, referente a procesos y excepciones que impacten en sus labores; con ello se evitaría la duplicidad de información y lineamientos contradictorios de acción.

De igual forma, los colaboradores plantean también que los roles y niveles de reportes necesitan ser revisados ya que en ocasiones reciben lineamientos y solicitudes de diferentes personas de forma directa sin que el supervisor esté al tanto.

En relación al rol de supervisión y liderazgo, los colaboradores manifiestan la necesidad de tener líneas claras por parte de los líderes y supervisores de lo que se espera de cada uno, para poder actuar en función a ello. Otro aspecto que requiere atención, es que carecen de las herramientas de desarrollo profesional (cursos, talleres, foros, etc.), y reconocimiento a la labor realizada tanto dentro como fuera de la Vicepresidencia.

Palabras claves: diagnóstico, clima organizacional, liderazgo, supervisión y comunicación

Introducción

La presente investigación estuvo orientada a elaborar un diagnóstico para identificar las posibles situaciones que pudiesen generar un impacto negativo en el equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales, en la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, de una Institución Bancaria.

Partiendo de los resultados de clima organizacional aplicados por una empresa Consultora, se seleccionaron los ítems con mayores áreas de oportunidad: liderazgo, comunicación y supervisión. Esto con el fin de profundizar en aquellas situaciones que afectaran el clima y cumplimiento de las funciones del equipo.

Las técnicas aplicadas para el estudio fueron: entrevistas semi estructuradas y cuestionario de trabajo en equipo. Ambas se realizaron tanto a los Líderes como a los colaboradores, permitiendo conocer las percepciones de ambos grupos.

Se utilizó la investigación evaluativa, debido a que se orienta a proporcionar información para la planificación, realización y desarrollo de programas. Su base no es el descubrimiento del conocimiento.

Partiendo de esta información, se plantean las conclusiones y recomendaciones que permitirán ejecutar las acciones para el cierre de brechas.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma: capítulo I planteamiento del problema, capítulo II marco organizacional, capítulo III marco teórico, capítulo IV marco metodológico, capítulo V análisis de resultados y capítulo VI conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del problema

La Institución pertenece al sector de Banca y Finanzas, formando parte de la Banca Universal del país, se encuentra dentro del negocio de intermediación financiera, que consiste en la captación de recursos con la finalidad de otorgar créditos, demás operaciones y servicios financieros integrales, fundada en el año 1954 con una trayectoria de ininterrumpida actividad con permanente evolución, que le ha permitido convertirse en una Institución Financiera de referencia nacional manteniéndose a la vanguardia a lo largo del tiempo a través de alianzas, planes estratégicos y cambio para el fortalecimiento de su imagen.

Cuenta con 2.528 empleados, distribuidos en las agencias comerciales y en la sede corporativa de Servicios Centrales.

En los últimos cuatro años, el banco ha fortalecido significativamente su clima interno y la satisfacción de los empleados, diagnosticando a través de la aplicación de la Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral para identificar las fortalezas y continuar reforzándolas así como también las áreas de oportunidad para generar planes de acción y cierres de brechas. Dentro de las acciones realizadas se encuentran actividades de alineación de equipos, evaluación de competencias, capacitación, pero sobre todo, la constante y permanente siembra de los valores que guían el actuar de todos los miembros de la Institución.

Partiendo de estos estudios reportados por la empresa Consultora que aplicó y procesó la información, la Vicepresidencia de Capital Humano seleccionó el área que obtuvo los resultados más críticos con el fin de profundizar en aquellas dimensiones con índices más bajos para ser objeto

de investigación y análisis. La Vicepresidencia seleccionada para tal fin, fue la de Presupuesto y Pagos que obtuvo resultados críticos en comunicación, liderazgo y supervisión.

Estas encuestas han sido aplicadas desde el año 2001, desde entonces este ha funcionado como único insumo para generar planes de acción, el éxito de éste estudio permitirá evaluar y determinar el estado actual de estas variables y obtener una visión acerca de la percepción de los líderes y de los colaboradores, necesario para determinar las oportunidades de mejora y procurar una propuesta de intervención adecuada.

Partiendo de lo planteado anteriormente, sobre la situación actual la pregunta que surge es la siguiente: ¿Cuál es la percepción de los líderes y los trabajadores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos en relación a los aspectos asociados con el clima y la satisfacción laboral, tales como comunicación, liderazgo y supervisión del área en la que se desempeñan?

2.11 Justificación del problema de Investigación

La investigación estuvo orientada a identificar aquellos elementos que impiden un clima y satisfacción adecuados en el área y que ocasionan un impacto negativo en el normal desenvolvimiento de las funciones de sus miembros, afectando su desempeño.

Para Litwin y Stinger (1978), el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones (Manual de recursos humanos, 2007). La revisión e investigación de las dimensiones de comunicación, liderazgo y supervisión constituyeron un proceso importante y fundamental dentro del área, ya que permitieron profundizar directamente con el equipo a través de sus percepciones y fue una oportunidad para indagar y obtener información más amplia sobre lo que pueda estar influyendo en ellos.

Según Palomo (2008), la comunicación es un proceso fundamental de toda vida social y por tanto un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones y de los equipos de trabajo, ya que permite transmitir normas, valores, aprender a trabajar mejor, coordinar el trabajo, liderar equipos, etc.

El liderazgo, de acuerdo a lo expresado por Dubrin (2000), es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas, que se requieren para alcanzar las metas de la organización.

Supervisor, según Alles (2007), es el responsable de conducir un equipo de gente capaz de obtener resultados, debe brindar a su equipo un Liderazgo eficaz, agregando valor al trabajo de sus subordinados.

Los tres elementos objeto de estudio se potencian entre sí, considerando que deben estar presentes tanto en los colaboradores como en los supervisores y líderes de forma eventual en cada uno de ellos, partiendo de estos, surgió la necesidad de obtener información cualitativa que se desprendió de los resultados cuantitativos.

La metodología que se aplicó puede ser utilizada posteriormente para futuras investigaciones con características similares y como insumo para establecer comparaciones en próximas mediciones.

2.12 Objetivos de investigación

Objetivo General

Diagnosticar la comunicación, liderazgo y supervisión del equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, a través del diseño y aplicación de instrumentos que permitan conocer las necesidades y oportunidades de mejora, para contribuir con el clima y la satisfacción laboral.

Objetivos específicos

- Describir la percepción de los colaboradores y líderes de las Gerencias que conforman la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos sobre la comunicación, liderazgo y supervisión del equipo.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos.

Capítulo II: Marco Organizacional

2.1 Historia

La Institución financiera nace el 12 de febrero de 1954 y comienza sus operaciones en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, el 3 de noviembre del mismo año.

La primera Junta Directiva estuvo conformada por N.D. Dao, Pedro Borrego, Aníbal Dao, Marco Tulio Henríquez, Pedro Pardo y Carlos Rogelio Ross, quienes con su acertada gerencia lograron traspasar las fronteras regionales y abrieronn la primera oficina en Caracas el 3 de julio de 1958, en la avenida Urdaneta.

Éste fue el primero de muchos de los éxitos cosechados. Su larga trayectoria le permitió desarrollar otras iniciativas como crear, en el año 1989, la Sociedad Financiera del Caribe, con un capital de 100 millones de bolívares, para impulsar el desarrollo de proyectos de envergadura.

En el año 1997, se convierte en Banco Universal. En ese mismo año, realiza una asociación estratégica con el **Scotiabank**, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional y firma un acuerdo de corresponsalía e intercambio comercial con **Caixa de Galicia**, iniciando así su expansión internacional.

Las iniciativas para mantenerse como un Banco de vanguardia continúan en el año 2000 con la creación del **Defensor del Cliente**, un servicio especial y único en el país que procura que las relaciones entre el Cliente y el Banco se desarrollen en todo momento de conformidad con principios éticos, la buena fe, la equidad, la justicia y la confianza.

Para el año 2006, cambia su identidad corporativa y con ella comienza una nueva etapa de evolución que apalanca su plan de negocios y apunta hacia un nuevo posicionamiento de marca. Esta nueva imagen corporativa es el resultado de un largo proceso evolutivo que lo identifica como un Banco accesible, ágil, flexible e innovador, porque se dedica con pasión a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Visión

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

Misión

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.

Valores

Vocación de Servicio

Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.

Espíritu de Equipo

Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

Excelencia

Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

Creatividad e Innovación

Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinvención constante de la organización en procura de alcanzar nuestra Misión y Visión.

Reconocimiento

Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

Respeto

Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

Confianza

Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo.

Crecimiento personal y profesional

Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

Transparencia

Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.

Responsabilidad Social

Somos un Banco comprometido con el desarrollo sostenible del país, expresado a través del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente. Apoyamos las iniciativas sociales, educativas y culturales de las comunidades y procuramos el bienestar de nuestros trabajadores.

Posicionado como uno de los primeros en Calidad de Servicio

Se posiciona como el tercer banco del sector en brindar la mejor calidad de servicio a sus clientes, de acuerdo con el estudio Índice de Satisfacción 2010, llevado a cabo por la empresa Ipsos Venezuela.

Entre los principales seis bancos del sistema, se posiciona como el que ofrece el mejor servicio en su Banca por Internet. Para los clientes, en este canal lo más importante es la variedad de operaciones que se puedan hacer y los niveles de seguridad que ofrezca.

Con respecto al servicio prestado por su Red de Oficinas ocupa la segunda mejor posición del ranking. La amabilidad y el respeto mostrado por el personal de las oficinas es el aspecto más importante, seguido por la calidad de las respuestas o soluciones obtenidas y el tiempo de espera experimentado.

Calificación Fitch Ratings

Fitch Ratings, la consultora internacional en materia de medición de riesgo, le otorgó la calificación doméstica de largo plazo de A+ (antes A-), lo que representa un ascenso de dos peldaños para el Banco. Este resultado es producto de la calidad de sus activos, los índices de rentabilidad y la significativa mejora de la base del capital, que reflejan la sólida posición competitiva que tiene esta institución en el sector bancario nacional.

También fue reconocido por la capacidad de incrementar y diversificar sus fuentes de ingresos, el aumento del margen operativo y las mejoras implementadas en la estructura de costos.

Fitch Ratings, igualmente incrementó la calificación doméstica de corto plazo a F1 (antes F2), destacando que el buen desempeño de la Institución se debe al excelente conocimiento de las necesidades de los clientes y la aplicación de sanas políticas en materia de riesgo de crédito.

Capítulo III: Marco teórico

3.1 Investigaciones antecedentes

Luego de la revisión de diversos Trabajos de Investigación, se identificaron 2 que guardaban relación con la presente investigación.

Velásquez (2009), en su investigación sobre ***"Diagnóstico del estilo de Dirección y Liderazgo presente en la Gerencia de Operaciones del Centro Comercial San Ignacio"***, encontró que la comunicación entre la Gerencia de Operaciones y el resto de la Organización es limitada y que se ha generado una expectativa de que la comunicación será más fluida debido al cambio de líder.

Por su parte, Solorzano (2010) en la investigación titulada ***"Intervención para mejorar las habilidades de feedback del nivel Supervisorio de un Centro de Distribución",*** identificó que algunos componentes de las habilidades supervisorias impactaban negativamente sobre los niveles de satisfacción de los empleados, para lo cual se diseñó e implementó un adiestramiento dirigido a brindar herramientas a los supervisores sobre como proporcionar feedback a sus colaboradores. Se logró una mayor comprensión de la importancia de contar con mecanismos efectivos de reconocimiento que sean accesibles para ellos y que no tengan impacto económico.

3.2 Bases teóricas

Organización

Para Schein (1982), es la "coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Alonso y Ocegueda 2006).

Para Porret (2007), las Organizaciones requieren de cuatro componentes esenciales para que puedan ser consideradas como tal:

1) Existencia de objetivos
2) Establecimiento de un plan para lograr los objetivos
3) Necesidad de que exista una serie de entradas o inputs en la organización. Estos inputs se clasifican en:

- Información, sin esta no puede haber comunicación y estaría aislada y no tendría insumos del entorno
- Energía, requiere fuerza que mueva sus instalaciones y realice el proceso de transformación y que se aplique la tecnología, puede ser desde la eléctrica hasta la humana.
- Materiales, se requieren entradas intelectuales para transformar y después devolver al entorno.

4) Generación de salidas o outputs en forma de bienes y servicios, influenciando su entorno y de forma recíproca es influenciado por el ambiente.

Tipos de Organización

Herbert y Gullet, citado por Porret (2007), clasifica a las Organizaciones en 2 tipos:

- **Formales:** se distinguen por tener una estructura bien definida con tendencia a la rigidez, línea de autoridad clara, se rige por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se identifican por organigramas, manuales, logotipos, marcas y vistas como empresas
- **Informales:** son aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en ocasiones no tiene definida su duración, sus miembros no siempre saben si pertenecen a ella, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles.

No siempre estos dos tipos de Organización son opuestos, sino que en ocasiones las informales se encuentran dentro de las formales, es decir que sus miembros ya están inmersos en una formal. La razón por la que esto sucede, es que básicamente las formales no cubren suficientemente las necesidades de sus miembros.

Diseño organizativo y estructura

Para Muñoz (2007), *el diseño organizativo* "Es el proceso que permite definir la estructura de la Organización, es decir la forma de ordenar el conjunto de relaciones para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los empleados. Siguiendo la misma línea de este autor, quien define la *estructura organizativa*, como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo, viene representada por el Organigrama, que muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo, departamentos o divisiones, así como las líneas formales de responsabilidad. De igual forma, considera seis elementos básicos que se deben considerar cuando se diseña la estructura de la Organización:

- **Especialización laboral:** son las tareas específicas y con altos grados de conocimiento y detalles en la materia, lo cual lo convierte en un experto sobre un área determinada.
- **Departamentalización:** es la agrupación de las tareas de especialización, con el fin de coordinar aquellas que sean comunes.
- **Cadena de mandos:** es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la Organización hasta el último escalafón y aclara quienes reciben órdenes de quien.
- **Ámbito de control:** es el número de colaboradores que un Supervisor puede dirigir con eficacia.
- **Centralización:** la toma de decisiones está centralizada cuando recae en la Alta Dirección y descentralizada cuando lo hacen empleados de niveles inferiores de la empresa.
- **Formalización:** es el grado en el que las tareas en la Organización están estandarizados. Las Organizaciones suelen crear manuales de procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, entre otros documentos con la finalidad de guiar la

conducta del empleado. Cuanto mayor sea el nivel de dependencia de estos documentos escritos, mayor será el grado de formalización.

Según Porret (2007), existen cinco partes fundamentales identificadas por Mintzberg:

- **Núcleo de Operaciones:** es lo que comúnmente se denomina mano de obra directa, es decir, que se realizan el producto o servicio directamente objeto del negocio con su propio esfuerzo
- **Directivo intermedios:** son los Directivos de línea media provistos de autoridad formal. Aquí se incluyen: Jefes de Departamento, Supervisores. Tienen responsabilidad directa sobre el personal, desempeñando funciones de coordinación y supervisión. Podrías estar los miembros del Comité de Dirección, en caso de que no estén en el grupo de Alta Dirección.
- **Alta Dirección:** integra a todas las personas con responsabilidad general en la Organización: Director General y su equipo de apoyo, consejo administrativo y Presidente. Se ocupan de que la Organización cumpla con su misión y se satisfagan los intereses de los propietarios, se acaten las normas legales y representan externamente a la empresa.
- **La tecnoestructura:** es el papel que representan los analistas, especialistas o expertos en las distintas actividades funcionales. Diseñan el funcionamiento planifican técnicamente la actividad, forma a las personas, controla al detalle prevé resultados en base a conocimientos y datos técnicos, pero no participan directamente de la realización del producto o servicio.
- **La estructura de apoyo:** su función es básicamente la de apoyar a los responsables jerárquicos de la Organización

mediante consejos, informes, opiniones, etc., para que aquellos puedan decidir con más conocimientos sobre determinados puestos.

LAS CINCO PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG

Fuente: Porret (2007)

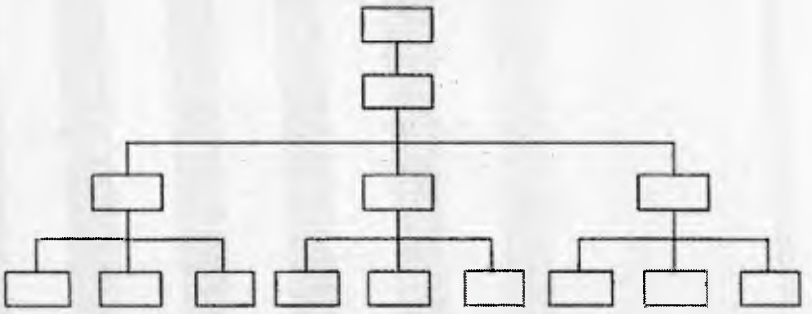
Tipología de las estructuras organizativas

Siguiendo con la misma línea sobre estructuras organizativas de Porret (2007), a continuación se presenta la tipología de algunas estructuras organizativas:

- **Estructura lineal:** es la más antigua pero a la vez la más simple, en la que cada unidad tiene un jefe único. Este jefe

controla y dirige a todas aquellas personas que están bajo su responsabilidad y cumple las ordenes que recibe de su inmediato superior, de esta forma se desplazan las líneas de mando de uno a otro escalón del organigrama de forma descendente. Ventajas sencillez, delimitación clara y concreta de la autoridad, rapidez de acción y disciplina, cada miembro conoce sus responsabilidades y funciones. Inconvenientes: exceso de rigidez que dificulta su capacidad para adaptarse a los cambios.

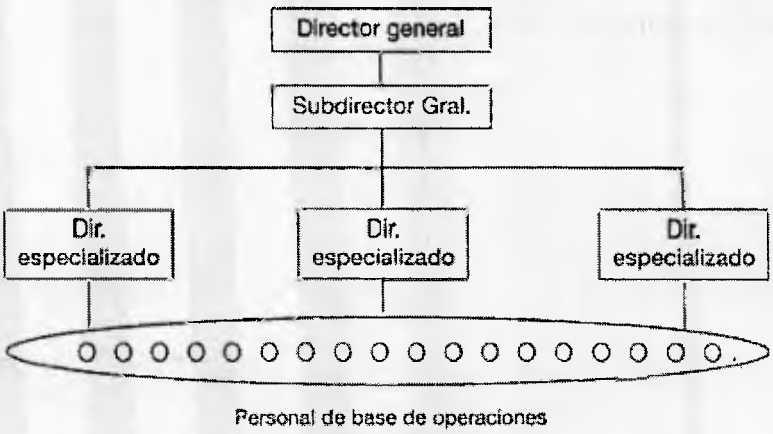
ESTRUCTURA LINEAL



Fuente: Porret (2007)

- **Estructura funcional:** se basa en la naturaleza de las actividades, agrupándose por contenido, función y especialización, la dirección se le atribuye a un jefe único. Ventajas: el personal es especializado en la materia asignada a su departamento y tiene mayor rendimiento y calidad. Inconvenientes: línea de mando difusa y ambigua.

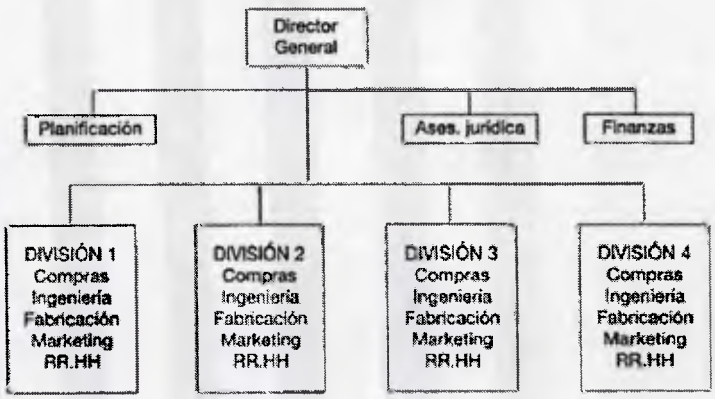
ESTRUCTURA FUNCIONAL



Fuente: Porret (2007)

- **Estructura divisional:** se fracciona en unidades administrativas en proporciones más reducidas permitiendo recuperar a la empresa varias de las ventajas de la estructura funcional pequeña y reduciendo los inconvenientes que aparecen cuando las Organizaciones crecen en tamaño, diversidad y dispersión.

ESTRUCTURA DIVISIONAL



Fuente: Porret (2007)

- **Estructura matricial:** es característico de empresas muy desarrolladas que trabajan por proyectos. Cada puesto debe atender a 2 jefes o directivos, rendir cuentas al Director de División y al Director de Zona, que guarde relación con ese puesto, esto crea problemas al exigir una especial atención en precisar responsabilidades.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Fuente: Porret (2007)

El tipo de organigrama que se utilice, es lo que determina la comunicación en los distintos puestos de trabajo, establece las relaciones de poder y liderazgo, los niveles jerárquicos y retributivos. Cada Organización de acuerdo a su estrategia, historia y circunstancias externas, establece la estructura más conveniente o adoptar un modelo buscando combinaciones o adaptaciones más adecuadas.

Desarrollo Organizacional

Según French y Bell (1996), es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo investigación-acción. Para el autor, el desarrollo organizacional es un "cambio planificado en el contexto de una organización", el desarrollo de este tipo de modelo de cambio planificado dio paso para el desarrollo organizacional.

French y Bell (1996), definen tres componentes básicos en todos los Programas de DO: diagnóstico, acción y administración del Programa.

Diagnóstico: representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetos de interés. Un programa de DO se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o lo que es; la segunda es conocer los efectos de las consecuencias de las acciones.

Generalmente, la estrategia de mejoramiento o intervención requiere concentrarse en diferentes objetivos de la Organización en una secuencia Planificada. El diagnóstico continuo es un elemento necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado, al realizar una comparación de lo "que es" y lo que "debería ser" proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones

reales y las deseadas, luego se desarrollan planes de acción para alcanzar las condiciones "reales", posteriormente se hace seguimiento constante para medir el progreso hacia la meta. Argyris, indica que el Consultor tiene 3 tareas primordiales en la intervención: ayudar al sistema cliente a generar datos válidos, permitir que el sistema cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace.

Acción: se refiere a las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. La mejora de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO que son series de actividades en las cuales las unidades seleccionadas de la organización se comprometen con una o una secuencia de tareas en las cuales las metas están relacionadas con el mejoramiento de la Organización.

Comúnmente, una de cuatro condiciones da origen a la necesidad de las intervenciones de DO. Primera, existe un problema. Segunda, hay una oportunidad no realizada, se quiere algo que esta fuera del alcance. Tercera, algunos aspectos de la Organización están desalineados y se encuentran trabajando en sentido contrario. Cuarta, cambia la visión que guía a la compañía.

Un programa de DO se despliega conforme a una estrategia o plan de juego llamado estrategia general de DO, la cual se puede planificar con anticipación, o puede surgir con el paso del tiempo, según lo dicten los acontecimientos.

Administración del Programa: abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la

estrategia general del DO y vigilar los acontecimientos. Existen pautas para asegurar el éxito en la administración de los programa de DO:

- **Fases de los programas de DO:**
  - **Entrada:** representa el contacto inicial entre el Consultor y el Cliente, la exploración de la situación que estimuló la activación de la solicitud, determinar si el problema, el cliente y el consultor constituyen un buen equipo
  - **Hacer un contrato:** establecer expectativas mutuas y llegar acuerdos sobre tiempo, dinero, recursos y energía. Llegar a un acuerdo sobre que espera recibir cada parte y lo que está dispuesto a dar.
  - **Diagnóstico:** es descubrir hechos, en donde se obtiene una imagen de la situación a través de entrevistas, observaciones, cuestionarios, etc.
  - **Retroalimentación:** es el regreso de información analizada al sistema cliente.
  - **Planificación del cambio:** implica que los clientes deciden cuales son los pasos que deben seguir para la acción, basándose en la información del diagnóstico.
  - **Intervención:** se pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades

- **Evaluación:** es la determinación de los efectos del programa a través de una serie de interrogantes.

- **Modelo para la Administración del cambio:** Cummings y Worley (1993), identificaron cinco series de actividades requeridas para una administración efectiva del cambio:

1) **Motivación del cambio:** lograr que las personas deseen el cambio, creer que es algo necesario. Esto se logra a través de la sensibilización, mostrar el estado actual y el deseable y comunicar expectativas positivas y sus ventajas.

2) **Creación de una visión:** proporciona una imagen del futuro y muestra la forma en la cual los individuos y los grupos se adaptarán a ese futuro.

3) **Desarrollo de un apoyo político:** el practicante debe evaluar su propio poder en la situación, identificar a los actores claves y persuadirlos de que el cambio tendrá efectos benéficos para ellos.

4) **Administración de la transición:** los esfuerzos de cambio avanzan a través de tres estados, el actual, el de transición y el del futuro deseado.

5) **Mantenimiento del ímpetu:** con el fin de completar y estabilizar el cambio.

- **Creación de estructuras paralelas de aprendizaje:** French y Bell (1996), citando a Bushe y Shani, describen 8 fases en el proceso de intervención de estructuras genéricas de aprendizaje paralelo:

1) **Fase 1:** definición inicial del propósito y alcance

2) **Fase 2:** formación de un comité directivo. Esta fase y la anterior se enfocan en el establecimiento de una necesidad para el cambio desarrollando una buena disposición y un compromiso, creando una infraestructura que cuente con el apoyo y liderazgo ejecutivo suficientes la sustentación.

3) **Fase 3:** comunicación a los miembros de la organización. Se informa abiertamente lo que está sucediendo y por qué.

4) **Fase 4:** Formación y desarrollo de los grupos de estudio. Solicita una amplia participación y un interés de los miembros de la organización

5) **Fase 5:** El proceso de indagación

6) **Fase 6:** Identificación de cambios potenciales

7) **Fase 7:** puesta en práctica experimental de los cambios propuestos. Las fases 5, 6 y 7 representan estudios extensos, recopilación de datos, una orientación hacia los problemas de mayor prioridad y una experimentación para encontrar solución a los problemas.

8) **Fase 8:** Difusión y evaluación en todo el sistema. Se divulgan los cambios a toda la organización.

Modelo organizacional

El modelo de análisis organizacional que mejor da cuenta de la situación actual de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago es el Modelo de Burke – Litwin de Comportamiento Individual y Organizacional (cp. Guía de Procesos de Consultoría, 2009), el cual considera las variables ambiente externo, misión y estrategia, estructura, habilidades y destrezas del cargo,

liderazgo, prácticas administrativas, clima, motivación, comportamiento individual y organizacional, cultura, sistemas (políticas y procedimientos) y necesidades y valores individuales. Este modelo hace especial énfasis a las relaciones bidireccionales de todos los elementos del sistema y a la retroalimentación existente entre el ambiente externo y el comportamiento individual y organizacional. A continuación el diagrama que expone las relaciones entre variables:

Entendiendo la dinámica de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos desde esta perspectiva, el comportamiento de los colaboradores es el resultado: del ambiente externo (variables socioeconómicas y políticas del país), de la misión y estrategia definidas desde la Vicepresidencia; una estructura organizativa y roles poco claros; del conocimiento técnico, habilidades y destrezas de los empleados; del liderazgo autocrático de algunos líderes de la unidad; y de las prácticas administrativas confusas que produce solapamiento de funciones. Otras variables que afectan el sistema

son: el clima organizacional tenso; alta motivación hacia la afiliación y poder, y poca orientación al logro de objetivos; una cultura corporativa que escasamente comunica los logros de las unidades y colaboradores; políticas y procedimientos poco estandarizados; y necesidades de crecimiento y reconocimiento escasamente consideradas por los líderes de la unidad.

Clima organizacional

Según Poole, citado por Gan y Berbel (2007), el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Considera que, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones.

Martínez (2003), el clima organizacional posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es un fenómeno distinto a la terea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil de describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y experiencias.

Para Baguer (2009), cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Afirma que una organización tratará de conservar a las personas que sintonizan con su cultura y con su clima, mientras que a su vez los trabajadores elegirán las organizaciones que se adecuen a su estilo y a sus características individuales.

En una misma organización se pueden dar dentro de un clima general, diferentes microclimas, estos dependen de los estilos de Liderazgo y de sus distintos grupos de trabajadores.

El objetivo de la medición de clima organizacional, de acuerdo a lo planteado por Baguer (2009), es analizar las condiciones para que exista un buen clima de las que resultarán conclusiones de los puntos débiles y fuertes de la empresa. Plantea que la finalidad no es buscar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión transformándolo en puntos fuertes que posibiliten un clima favorable.

Relación entre clima y otros aspectos organizacionales

Gan y Gaspar (2007), consideran que en la medida en que el clima integra aspectos como actitudes, creencias, estructuras, sistemas relacionales, comunicación, liderazgo, etc., se produce una cierta confusión o

contaminación entre clima y otros conceptos relacionados al mundo organizacional, estos son:

- **Clima laboral y cultural organizacional:** el clima y la cultura son complementarios, sin embargo el primero es menos permanente en el tiempo es cambiante en función de las coyunturas (económicas, políticas o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo). La cultura es un constructo más estable y, al tiempo menos perceptible directamente que el clima. Otra diferencia entre ambos es que el clima es entendido como medio interno, por lo que su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio la cultura atienden también a factores externos.
- **Clima laboral y comunicación interna:** una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima. Es importante tomar en cuenta algunos factores que no lo favorecen:
    - Recurrir al jefe para que éste reclame los datos al jefe de otro departamento.
    - Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales
    - Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.
    - Reuniones largas y poco productivas.
    - Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
    - Comentarios jocosos sobre el contenido de las notas o informes de otros departamentos.

- Sentimientos de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia en la información.
- Inadecuado tratamiento de las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
- Propensión a guardar celosamente como se ha resuelto un problema.
- Sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial.
- Distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos.

- **Clima laboral, satisfacción laboral y motivación:** Gan y Gaspar (2007), citan a Chiavenato, definiendo el concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al clima organización (en el ámbito organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los miembros, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional con el cual trabajan, que provoca la inhibición de las motivaciones. Gan y Gaspar (2007), mencionan que cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento hasta llegar a estados de agitación, inconformidad, etc, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral

Gan y Gaspar (2007), partiendo de las diferentes concepciones del clima laboral distinguieron 2 componentes:

- **Subjetivos:** está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, adicionalmente las actitudes tienen un componente que da forma a la disposición mental que repercute a su vez en la forma de ver las cosas, las percepciones. Los autores consideran que los siguientes factores subjetivos en el clima organizacional:

  - Autonomía: es contrario y se polariza al componente control. Al poseer alta autonomía se asocia a bajo control.
  - Participación: se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación.
  - Liderazgo: se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de cada líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
  - El valor de la comunicación: se polariza con la incomunicación o con la mala comunicación. No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, generando

rumores, los cuales a su vez surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara.

- **Objetivos:** son los relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo. Entre ellos, los autores destacan:

  - **Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo:** se refiere al orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a las disciplinas como la ergonomía, indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial, pero cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

  - **Remuneración/salario:** los autores citan a Sherman y Bohlander (1994), quienes afirman que la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario la falta de satisfacción con la remuneración puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral,

disminuir el desempeño, incrementar el ausentismo, entre otros.

- **Diseño de puestos de trabajo:** un buen diseño de un puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras y evitar así conflictos potenciales.
- **Procesos, procedimientos y facilitadores:** trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua, con la participación de sus miembros, favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

Liderazgo

De acuerdo a lo planteado por Dubrin (2000), es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas, que se requiere para alcanzar las metas de la organización.

Vásquez (2006), identifica las siguientes características con las que debe contar un Líder:

- Tener visión: saber predecir los cambios y definir las estrategias en función de esa visión.

- Saber establecer objetivos acordes a la visión del cambio que el propio líder tiene.
- Saber comunicar su estrategia a los colaboradores de forma directa y asertiva, escuchando a los mismos si es necesario.
- Tener capacidad para dirigir y coordinar grupos, fomentando un buen clima de trabajo.
- Saber distinguir lo principal de lo secundario y ser capaz de centrar los esfuerzos del grupo hacia las metas establecidas.
- Ser un gran motivador para sus colaboradores, consiguiendo que se centren en el interés común por encima del individual.
- Tomar decisiones difíciles asumiendo las responsabilidades.

Lussier y Achua (2005), citando a Mintzberg mencionan que las funciones administrativas de un Líder se dividen en 3 categorías:

- **Funciones interpersonales:** comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.
    - *Representación:* se refiere a la participación de los líderes en actividades legales, ceremoniales, y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen.
    - *Líder:* la función del líder es desempeñar labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el Director o Gerente, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. Algunas actividades que desempeñan el administrador y los seguidores son: escuchar, entrenar, dar instrucciones, capacitar y evaluar el desempeño.

- *Enlace:* es la interacción del líder con personas externas a la organización. Significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

- **Funciones informativas:** comprenden acciones de supervisión, difusión y portavoz.

  - *Supervisión:* los líderes desempeñan está función cuando obtienen información. La mayor parte de esta información se analiza para detectar problemas y oportunidades, para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o gente externa (función de portavoz).

  - *Difusión:* es cuando el líder envía información al resto del personal de su unidad en la organización. Parte de la misma, proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada.

  - *Portavoz:* es cuando el líder rinde informes a personas externas a su unidad en la organización. Los líderes fungiendo como representantes de las relaciones públicas de su unidad en la organización.

- **Funciones decisorias:** incluye actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.

  - *Emprendedor:* se refiere a la innovación e inicio de mejoras por parte del líder. Frecuentemente, estos reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.

- *Manejo de problemas:* es cuando el líder aplica acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. Es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás.
- *Asignación de recursos:* en esta función el líder programa, solicita autorización y realiza actividades presupuestarias.
- *Negociador:* el líder representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos.

Lussier y Achua (2005), plantean que los líderes eficaces influyen en sus seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El Liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva a hacer las cosas de forma ética y benéfica para ellos y la organización. Aprovecharse de los subordinados en beneficio personal no forma parte del liderazgo. Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar esos resultados. Los líderes tienen que dirigir y, con el aporte de los seguidores fijar objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos.

Comunicación

De acuerdo a lo planteado por Rodríguez (2004), es el proceso mediante el cual se transmite una idea o un mensaje desde un emisor a un receptor con la intensión de obtener una respuesta o de cambiar o de

cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, al mismo tiempo que se da la posibilidad de influencias recíprocas.

De esta forma se puede afirmar que la comunicación es un proceso indispensable para facilitar el logro de los objetivos básicos de una organización, a través del incremento de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, al mismo tiempo que incrementa la motivación de los trabajadores permitiendo el acceso a los distintos niveles de las Organización.

De acuerdo a lo planteado por Rodríguez (2004), se pueden reconocer tres tipos de comunicación, esta diferenciación depende de las características de los receptores:

1) **La comunicación interpersonal** es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

2) **La comunicación masiva** está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay diversos de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

3) **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

3.1. Comunicación organizacional formal:

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

- **Comunicación descendente** de la dirección o gerencia hacia el personal, relacionado a la ejecución y valoración de la tarea.
- **Comunicación ascendente** del personal hacia la dirección, gerencia y presidencia de la empresa, se emiten mensajes que proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de las unidades de trabajo.
- **Comunicación horizontal** entre el personal de igual jerarquía, es de naturaleza coordinadora.
- **Comunicación diagonal** entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita –urgente- a la gerencia de recursos humanos la nomina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

3.2 Comunicación organizacional informal:

Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

Tipos de lenguaje:

La comunicación de una persona para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos o lenguajes que utilice, de allí que comunicacionalmente se hable de:

- **Lenguaje escrito:** a través de la escritura
- **Lenguaje oral:** conversaciones, discursos, conferencias, charlas
- **Lenguaje corporal:** movimientos del cuerpo en el espacio, gestos faciales, de manos, etc.

Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.

b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el Receptor.

c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.

d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal

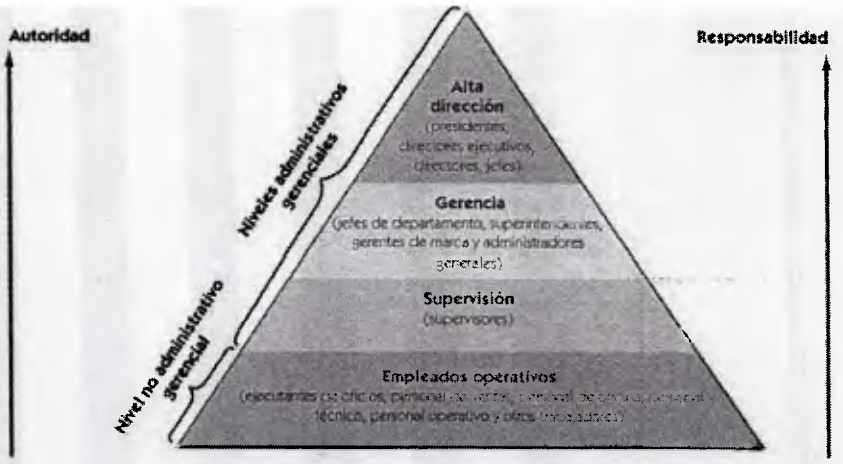
e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

El éxito en la comunicación requiere de un esfuerzo considerable de planificación y de coordinación, con el fin de identificar y diagnosticar las necesidades interviniendo en las posibles barreras que puedan presentarse

Supervisión

Para Mosley (2005), los niveles Gerenciales se diferencian por las responsabilidades asociadas a sus funciones y la autoridad que requieren para realizar el trabajo. Define la autoridad como "El derecho que tienen ciertos individuos para indicar a otras personas como deben actuar para el logro de ciertos objetivos" y la responsabilidad como "La obligación que se establece cuando un empleado acepta la autoridad delegada de un Gerente". Generalmente, las Organizaciones están conformadas por 3 niveles de Gerencia, más uno de empleados operativos, identificados como:

- **Alta Dirección:** son los responsables de las operaciones generales de una empresa o de un segmento.
- **Gerencia Media:** es un grupo de personas responsables de una parte sustancial de la Organización.
- **Supervisión:** son los que controlan las operaciones de unidades de la organización más pequeñas



Fuente: Mosley (2005)

Supervisar efectivamente requiere:

- **Planeación:** se refiere a la selección de metas y cursos futuros de acción, toma de decisiones para lograr los resultados deseados y establece los métodos para alcanzarlos. Las funciones administrativas básicas dependen de este proceso, ya que se requiere que la planificación sea sólida y continua para garantizar los siguientes pasos.
- **Organización:** es la selección de actividades para alcanzar las metas y la asignación de responsabilidades al equipo para lograrlas. Se reúnen los recursos físicos, financieros y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos.
- **Integración:** es el proceso de reclutar, seleccionar, desarrollar, promover, remunerar y premiar a las personas para que el trabajo se lleve a cabo.
- **Liderazgo:** implica guiar y motivar a los empleados para el desempeño exitoso de sus funciones. Debe facilitar las actividades que realiza su equipo, comunicar sus ideas e

instrucciones. Por lo general, los Gerentes y Supervisores dedican más tiempo a trabajar con sus equipos que la Alta Gerencia.

- **Control:** se establecen comparaciones del desempeño real con los objetivos planteados, para aplicar correctivos, en caso de ser necesario, con el fin de alcanzar las metas. Esto se logra a través de: establecer normas de desempeño, revisiones periódicas de cumplimiento y planificar los ajustes necesarios

Estas funciones administrativas, exigen constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. Sin embargo, cada nivel tiene exigencias y grados de atención distintos, en el caso de planeación comúnmente es responsabilidad o tiene una mayor exigencia en la Alta Dirección, mientras que el Liderazgo y Control son funciones de los Supervisores.

Para Rodríguez (2007), los Supervisores pueden modificar los efectos de la planeación, la organización y el control para que se ajusten a las características particulares de los individuos y de los grupos de trabajo. Para el autor, una de las responsabilidades básicas de todo Supervisor o de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de su equipo, así como la motivación de estos, para lograr lo primero es necesario diseñar un conjunto de procedimientos y para lograr lo segundo, una serie de estímulos.

Algunos retos actuales que enfrentan los Supervisores

Los supervisores deben estar preparados para los numerosos retos que les exigen ocupar este rol, Mosley (2005), los clasifica de la siguiente forma:

- **Tratar con una fuerza de trabajo más diversa:** se refiere al amplio rango de características que distinguen a los empleados, como sexo, edad, raza, origen étnico y otros factores.

- **Mejorar la calidad y la productividad:** muchas empresas han adoptado alguna forma de enfoque de para la administración de la calidad, lo cual incluye tanto procesos de diseño y manufactura del producto como Mercadotecnia, Compras, Administración de Recursos Humanos y otra naturaleza. El Supervisor como vínculo directo entre la Gerencia y los Empleados, desempeña un papel importante en las iniciativas de la calidad de la Organización. Es el Supervisor quien se enfrenta al desafío de encontrar formas que permitan obtener el compromiso de los empleados para lograr un desempeño de alta calidad.

- **Perfeccionar el comportamiento ético:** las organizaciones han incrementado las normas éticas para los empleados relacionado a distintos temas y no necesariamente los financieros, como por ejemplo la responsabilidad por dar herramientas de desarrollo, reportar lo que puede no ser un comportamiento ético en los empleados. En esta situación, los Supervisores pueden enfrentarse a dilemas éticos en donde no están seguros de cuál es la acción o comportamiento correcto.

- **Capacidad para responder a las crisis:** las crisis representan un impacto negativo mayor o potencialmente perjudicial sobre las organizaciones bien sea a nivel general o individual, los Supervisores enfrenta retos importantes sobre estas situaciones manteniendo la productividad y motivación en sus equipos.

De acuerdo a lo planteado por Mosley (2005), los Supervisores forman parte de 3 conjuntos de relaciones, en primer lugar se relacionan con sus familiares y amigos, en segundo lugar algunas veces tienen relaciones organizaciones conflictivas con empleados de bajo nivel, con Supervisores ubicados en el mismo nivel y con personas de niveles administrativos más altos. Tercero mantiene relaciones con individuos que no son de la empresa, como propietarios de negocios, clientes, proveedores, representantes sindicales, autoridades gubernamentales, líderes y grupos de apoyo.

Para Rodríguez (2007), los conceptos y prácticas de los Supervisores han sufrido cambios importantes a través del tiempo. La idea antigua que el trabajo se lleve a cabo a través de la autoridad formal y del poder ya no se conoce como eficaz. El Supervisor actual, ya sea que trabaje en el área de producción, en una oficina o en cualquier otra área, se da cuenta de que supervisar primordialmente a través de una Dirección autoritaria y de un control estricto generalmente no genera los resultados deseados. Este rol se ha vuelto más complejo y exigente al requerir el desarrollo de habilidades personales y profesionales.

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación

Para la presente investigación, se identificaron 5 tipos de investigación:

Según su finalidad

La información recabada permitió una rápida aplicación debido a que se establecieron comparaciones con los datos inicialmente obtenidos en la encuesta de clima y a partir de allí se elaboraron conclusiones. La investigación es aplicada, la cual se refiere al estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas.

Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías (Tamayo y Tamayo, 2004), depende de sus descubrimientos y aportes teóricos, busca confrontar la teoría con la realidad.

Según las fuentes de los datos trabajados

Las percepciones se recogieron a través de cuestionarios y entrevistas, lo cual la identifica como investigación primaria.

Según Nieves (2004), la investigación primaria, se refiere al entorno social que nos dará la información básica, de primera mano, para ir recabando información en base a entrevistas y encuestas.

Según su estrategia teórica metodológica

Se aplicó tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa, en el caso de la primera a través de las entrevistas semiestructuradas donde se busca que cada Colaborador y Líder de sus impresiones en relación al área.

Galeano (2004), define la información cualitativa como multimétodo, es interpretativa, naturalistica, estudia a las personas en su ambiente natural tratando de entender el sentido de interpretar el fenómeno en términos de lo que significa para la gente, de lograr una aproximación más cercana al objeto que estudia.

En el caso de la información cuantitativa, se obtuvo a través de los cuestionarios, una vez, contestados por los participantes se procedió a tabular los datos. La investigación cuantitativa busca encontrar la verdad de las cosas basándose en métodos cuantificables, donde el investigador no emite juicios interpretativos sobre los hechos en que está trabajando.

Por el grado de control del investigador sobre las variables

La información se obtuvo en situaciones no controladas, posterior a que sucedieron los hechos se recolectaron los datos, obedece a una investigación no experimental.

Barrantes (2007), define la investigación no experimental como una indagación empírica y sistemática, en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables.

Por el momento en el que se recogen los datos

Los datos se recolectaron en un momento único, el cual formó parte del insumo para elaborar el diagnóstico, siendo de tipo transversal.

Gómez (2006), plantea que la investigación transversal recolecta datos en un solo momentos, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).

4.2 Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se aplicó para el diagnóstico fue la Investigación Evaluativa, Correa, Puerta y Restrepo (2002), la definen como:

> "Un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción".

La investigación evaluativa contiene una amplia serie de variables sobre las que el evaluador tiene muy poco o ningún control y sus resultados

son poco generalizables, pues son aplicables al programa que está siendo evaluado y a sus ramificaciones contextuales. Existen también semejanzas importantes entre la evaluación (investigación evaluativa) y otras clases de investigación. Como otras investigaciones, la evaluación trata de descubrir, de comprender las relaciones entre las variables y establecer la relación causal. Los evaluadores utilizan toda gama de métodos de investigación para recabar información: entrevistas, cuestionarios, tests de conocimientos y destrezas, inventarios de actitudes, observación, análisis del contenido de documentos, registros y expedientes y exámenes de las evidencias físicas, entre otros. Los evaluadores ingeniosos suelen encontrar las maneras más convenientes de explorar una amplia gama de efectos. La clase de esquema que se utilice para reunir los datos, dependerá de la clase de información que se necesita para dar respuestas a las preguntas específicas que plantea la evaluación.

Principios de la Evaluación

- **Propósito:** el propósito de evaluar es mejorar el funcionamiento del sistema. Esto significa mejorar su enclave en la sociedad y por tanto garantizar la calidad de los programas en sus diferentes niveles y modalidades.
- **Función:** la evaluación tiene como patrón de funcionamiento la conciencia social. Si se carece de esta condición, la evaluación será restringida, unilateral y no procurar de una manera consciente el mejoramiento de la institución o el programa.
- **Uso:** los resultados de la evaluación deben darse a conocer a todos los actores y ponerse a disposición del público.
- **Fin:** la evaluación debe orientarse y organizarse teniendo en cuenta que el punto final de ésta es la toma de decisiones.

Propósitos de la Evaluación

Suchman (1967), asume como propósitos de la evaluación los expuestos por Bigman (1961):

1. Describir si los objetivos han sido alcanzados y de qué manera.

2. Determinar las razones de cada uno de los éxitos y fracasos.

3. Descubrir los principios que subyacen en un programa que ha tenido éxito.

4. Dirigir el curso de los experimentos mediante técnicas que aumenten su efectividad.

5. Sentar las bases de una futura investigación sobre las razones del relativo éxito de técnicas alternativas.

6. Redefinir los medios que hay que utilizar para alcanzar los objetivos, así como, incluso, las submetas, a la luz de los descubrimientos de la investigación

Estos propósitos, en opinión de Suchman, plantean una relación intrínseca entre la planificación del programa, su desarrollo y la evaluación. Los medios para alcanzar dichos propósitos (la investigación evaluativa) deben proporcionar la información básica para planificar y, si es necesario, replanificar los programas. Así como la investigación tradicional suele conducir hacia una comprensión más amplia de los procesos básicos, la investigación evaluativa debe "conducir a una mayor comprensión de los procesos aplicados o administrativos". Weiss (1985) plantea como propósito de la investigación evaluativa "medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura". Aparecen aquí cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir" hace referencia a la metodología de la evaluación que se emplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los resultados del programa. La "comparación" de los efectos con las metas subraya el uso de criterios

explícitos para juzgar hasta qué punto el programa está marchando bien. La "contribución" a la toma de decisiones subsiguientes y al mejoramiento de la programación futura denota la finalidad social de la evaluación.

4.3 Técnicas e instrumentos para recolección de datos

La información fue recolectada a través de dos técnicas: entrevistas semiestructuradas y cuestionario, con la finalidad de obtener información del equipo y los Líderes.

Las entrevistas semiestructuras "contienen una serie de preguntas predeterminadas pero en el proceso de realizar la entrevista no se sigue necesariamente el orden porque se deja bastante libre al que habla, sin olvidar centrar la entrevista en el tema y objetivos de investigación" (Barragan, 2003).

El objetivo de las entrevistas es conocer la idiosincrasia de cada colaborador, en cuanto a percepciones, intereses y realidades de su equipo de trabajo.

Se elaboraron 2 guiones de entrevistas, basados en los resultados de clima organizacional y satisfacción laboral realizados en el banco el año pasado. Un guión se utilizó para los 3 líderes de la unidad (Vicepresidente y Gerentes) con 12 preguntas abiertas (ver anexo 1); y el otro, estuvo compuesto por 13 interrogantes abiertas dirigidas al personal operativo-base y técnico profesional (ver anexo 2). Se realizaron 16 entrevistas en total, de manera individual dentro de condiciones óptimas de iluminación, ventilación y privacidad, con una duración aproximada de 90 minutos para la Gerencia Media y Alta, y 60 minutos para el personal Operativo Base y Técnico Profesional.

El segundo instrumento de recolección de información que se utilizó, fue el cuestionario de "Equipos de Trabajo" creado por Jones y Jones en 1979. Según Yuni y Urbano (2006), el cuestionario es un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas.

Se diseñó un cuestionario orientado a medir tres dimensiones: Liderazgo, Comunicación y Supervisión en los diferentes niveles jerárquicos de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago de la Institución Bancaria.

Este cuestionario permitió identificar las fortalezas y áreas de oportunidad individuales y grupales con altos niveles de confiabilidad y validez. Estuvo conformado por 108 afirmaciones, donde cada colaborador seleccionó si el comportamiento, caracterizaba al equipo de trabajo o no (ver anexo 3). Una vez que se puntuaron todas las afirmaciones, se conformaron doce dimensiones que constituyeron las siguientes categorías, definidas por Jones y Jones (1979):

1. **Liderazgo:** Proceso de influencia social en el que un individuo (líder) procura la participación voluntaria de otras personas a través del estímulo, entusiasmo, atención, persistencia, confianza, vigor, cuidado, consistencia en el esfuerzo por lograr los objetivos y creencia compartida.
2. **Membrecía:** Proceso de pertenencia a un círculo de personas determinado, caracterizado por la cohesión, la aceptación de normas establecidas que brinda relaciones interpersonales balanceadas, nutritivas, de mutuo apoyo y donde se satisfacen necesidades.
3. **Compromiso:** Orientación hacia el grupo u organización a la que se pertenece, en términos de lealtad, identificación e involucramiento observable.

4. **Clima:** Compuesto por las tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, reglas, creencias y actitudes que se convierten en características de la atmósfera psicológica en la cual se desenvuelve un grupo.

5. **Orientación al logro:** Tendencia y predisposición hacia la superación y consecución de un conjunto de estándares establecidos a nivel personal, direccionados a la excelencia.

6. **Rol Corporativo:** Conjunto de patrones pre-establecidos, esperados y deseables que forman parte de la filosofía de una organización, de acuerdo con su visión, misión y lineamientos integrales.

7. **Métodos de trabajo:** Procedimientos secuenciales de operaciones, pasos y enfoques que se aplican para generar resultados tangibles e intangibles en forma de productos y servicios.

8. **Organización de equipo:** Forma en que los miembros de un equipo o grupo se estructuran, distribuyen roles, intercambian información e interactúan, estableciendo de esa manera la dinámica del mismo.

9. **Retroalimentación (feedback):** Proceso de información clara y precisa que es suministrada sobre: cuándo y cómo un proceso, situación o desempeño es efectivo y eficiente, permitiendo conocer su impacto y cómo es percibido por otros en el ambiente social donde sucede.

10. **Desarrollo individual:** Conjunto de acciones y decisiones que orientan el proceso continuo de adquisición y aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes a nivel personal y profesional, apoyado y promocionado por la organización o el grupo al que se pertenece, así como por el mismo individuo.

11. **Creatividad:** Habilidad de combinar ideas de una manera peculiar y hacer asociaciones inusuales entre las ideas para generar nuevos, enfoques, alternativas y soluciones.

12. **Relaciones intergrupales:** Interacciones laterales y dinámicas entre grupos diferentes donde ha de estar presente la asertividad, la escucha activa, el intercambio de información, la retroalimentación, la confrontación, el reconocimiento y la cooperación.

Adicional a las instrucciones y los 108 reactivos, el instrumento también solicitó información sobre el género de la persona y unidad a la que pertenecía el colaborador como parte de la hoja de respuesta (ver anexo 4).

El rango de puntuaciones totales posibles en el cuestionario es de 0 a 108 para el total de los ítems y de 0 a 9 puntos para cada dimensión, para esto contaron con una hoja de respuestas en donde marcaron con una X aquellas afirmaciones con las cuales se identificaban y dejaron en blanco las que no. Posteriormente se contabilizaron el número de X que cada uno haya marcado en cada dimensión para obtener el resultado final.

Población y muestra

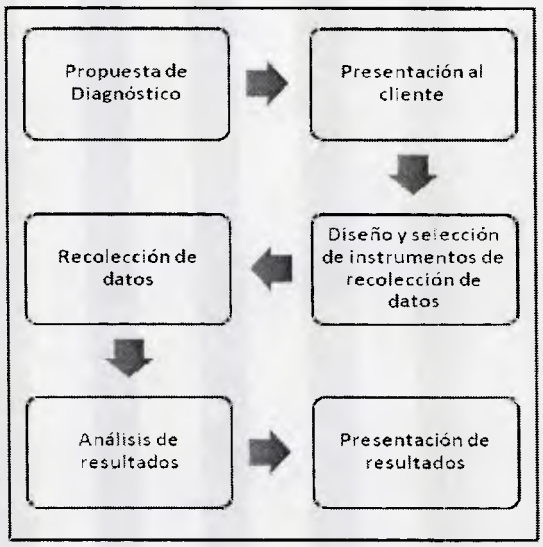
Según Lerma (2007), la población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones.

La población de este estudio estuvo conformada por los empleados de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos.

Debido a que la Vicepresidencia está conformada por 16 personas, lo cual no representa un alto número de elementos en la población, se trabajó con población y no con muestra. Lerma (2007), la define como un "Subconjunto de la población".

4.5 Procedimiento a seguir

Las fases y etapas llevadas a cabo durante la realización del presente proyecto de intervención diagnóstica se muestran a continuación:



1) Propuesta de Diagnóstico

Se convocó a una reunión con los Vicepresidentes de Capital Humano para dar a conocer la finalidad del proyecto, así como los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional llevado a cabo por una Consultora, a partir de la cual se inició la fase de Diagnóstico.

2) Presentación al cliente

Una vez identificada la unidad a trabajar -Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos-, se procedió a convocar a una reunión con todo el equipo, a fin de dar a conocer los objetivos del proyecto de consultoría y ponerlos al tanto de las diferentes fases y actividades que se estarían realizando.

3) Diseño y selección de instrumentos de recolección de datos

Luego de identificar las dimensiones con las cuales se estarían trabajando, se procedió a la selección y validación del cuestionario y la elaboración de las preguntas para la entrevista. Se realizó una revisión bibliográfica de los diferentes instrumentos que pudieran medir los aspectos considerados como importantes dentro del equipo de trabajo.

4) Recolección de datos

Se llevó a cabo en primer lugar las entrevistas con la Gerencia Media y Alta y posteriormente con el personal Operativo Base y Técnico Profesional, luego se aplicó el cuestionario de "Equipo de Trabajo", a todos los colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos. Después se procedió al vaciado de la información obtenida en una matriz de datos en Excel, se totalizaron las 12 dimensiones del instrumento y se calcularon estadísticos de tendencia central para el análisis de la información. Esto con el propósito de identificar las áreas de oportunidad, fortalezas y amenazas del equipo de trabajo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos.

5) Análisis de resultados

Se procesaron los datos recolectados tanto en las entrevistas como en los cuestionarios, con el fin de obtener información clara sobre la situación del equipo.

6) Presentación de resultados

Consistió en la presentación de resultados de la información obtenida en la fase de diagnóstico, donde se comunicaron los hallazgos encontrados durante estos meses de recolección de información y se mencionaron las conclusiones en torno a las fortalezas, y áreas de oportunidad que presenta la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos. Estos resultados se proporcionaron a los Vicepresidentes de Capital Humano, los líderes de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos, y al resto de los colaboradores de la unidad.

Capítulo V: Análisis de Resultados

El análisis de los datos se realizó en cuatro fases: 1) Análisis de contenido de las entrevistas, 2) Análisis cuantitativo de los datos del cuestionario de Trabajo en Equipo, 3) Análisis cuantitativo y cualitativo de las dimensiones de Trabajo en Equipo, y finalmente, 4) el Análisis Comparativo de toda la información recopilada.

En el análisis cualitativo de las entrevistas, se identificaron 14 dimensiones o categorías de respuesta que se repitieron a lo largo de los comentarios de los colaboradores. Las categorías con mayor frecuencia fueron: Comunicación (32 verbalizaciones), Cohesión (27), Reconocimiento (21) y Supervisión (21). Entre los comentarios con mayor frecuencia que reflejan estas dimensiones fueron: no existe un proceso de comunicación con la Gerente, poca integración entre ambas gerencias, no reciben reconocimiento, el reconocimiento no está relacionado al desempeño y que el trato de la Gerente hacia el equipo no es el más adecuado.

Asimismo, las categorías que arrojaron menor número de verbalizaciones fueron: Satisfacción Laboral (3), Remuneración (6), Clima (6) y Organización de equipo (7). En general, el equipo manifestó que le gusta su trabajo, se sienten insatisfechos con su sueldo, que existe un clima tenso, perciben desconfianza de los líderes hacia ellos, sienten que las líneas de reporte no están bien definidas causando una sensación de doble reporte de funciones y que cuando se solicita alguna información es tomada como una orden y no como parte de su trabajo.

Por otra parte, una vez procesados los cuestionarios de Trabajo en Equipo, se encontró que de la población evaluada, el 30% está representado

por el género masculino y el 70% por el femenino. A continuación el gráfico de torta de la variable género:

En cuanto a la distribución de la variable Unidad, se encontró que el 20% de los colaboradores del cuestionario pertenecen a la Gerencia de Presupuesto y el porcentaje restante (80%), a la Gerencia de Administración y Pago. A continuación se presenta el gráfico de la distribución de frecuencias de la variable "Unidad":

Del análisis descriptivo de la variable "Trabajo en Equipo", se obtuvo una media de 21.19, lo que representa un bajo puntaje en la escala y un indicador de que el equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, funciona como un todo integrado, identificado y orientado al logro de sus objetivos. A efectos del instrumento, a mayor puntaje menor es la integración e identificación del equipo.

Por otra parte, el estadístico mediana, de valor 22, muestra una diferencia en relación a la media de 0.80, lo que representa una diferencia significativa (más de 1 desviación estándar). Esta diferencia entre la media y la mediana refleja una acumulación de los datos hacia los puntajes superiores de la distribución (asimetría negativa). Al igual que la media, la mediana muestra que lo colaboradores de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos perciben que su equipo de trabajo es funcional, se encuentra integrado y es autónomo en relación a otras áreas del banco.

A continuación la tabla resumen de los estadísticos de tendencia central y el gráfico de barras de la distribución de los puntajes del cuestionario "Trabajo en Equipo".

Media	Mediana	Modo	Mínimo obtenido	Máximo obtenido	Desviación estándar
21,19814531	22	0	0	108	0,454314511

El último estadístico de tendencia central analizado fue la Moda, el puntaje más frecuente en la distribución, cuyo valor fue "0". Este dato explica el hecho que la media, al verse afectada por los datos extremos de la distribución, sea menor que la mediana. Este valor representa una ausencia

de disfuncionalidad en la mayoría de las preguntas evaluadas en el cuestionario de Trabajo en Equipo.

En relación al análisis de los ítems, los reactivos mencionados como de mayor atención fueron:

DIMENSION	No ITEM	ENUNCIADO	FRECUENCIA
Clima	81	Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida.	8
Creatividad	23	Los miembros del equipo son cautelosos en sugerir nuevas ideas.	8
Desarrollo Individual	22	El potencial de algunos miembros del equipo no está siendo desarrollado.	8
Feedback	57	Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.	6
	93	Se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, cómo trabaja y cómo mejorarlo.	6
Liderazgo	1	El líder y los miembros del equipo utilizan poco tiempo para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro.	8
Membresía	62	Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo.	8
Organización del Equipo	8	Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo.	6
Orientación al logro	41	Se dan pocos estímulos a los individuos para que puedan crecer por sí mismos.	6
	65	No se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos.	6
Rol Corporativo	18	Otros componentes de la organización no entienden claramente nuestra contribución como equipo.	7

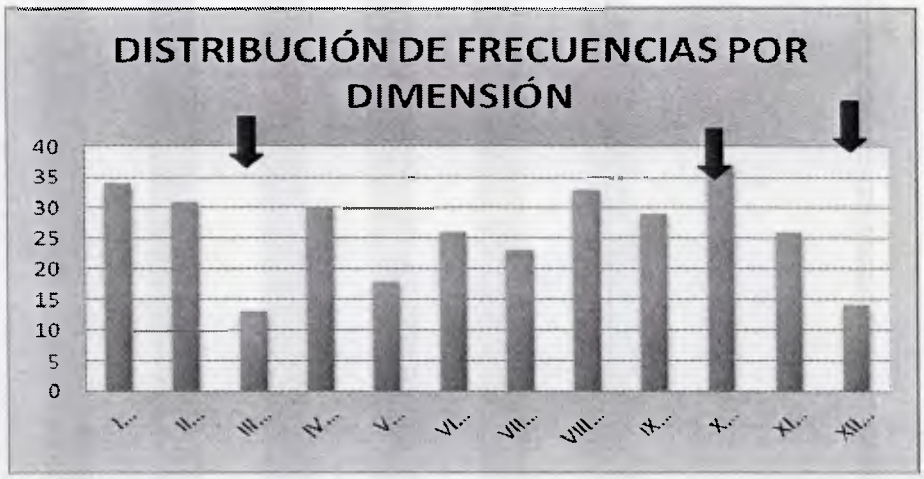
Estos ítems fueron mencionados por los colaboradores como que requieren atención e incluyen factores como: la actuación de los líderes, establecimiento de objetivos y su impacto en los procesos, funcionamiento óptimo del área, rol dentro de la organización, reconocimiento hacia cada uno de los colaboradores y el seguimiento de los procesos.

De igual forma se identificaron los ítems con menor frecuencia:

DIMENSION	No ITEM	ENUNCIADO	FRECUENCIA
Rol Corporativo	6	Los miembros del equipo se sienten inseguros sobre la contribución que el equipo hace a la organización.	0
Relaciones Intergrupales	12	Muy a menudo ocurren conflictos entre nuestro equipo y otros grupos.	0
Orientación al Logro	17	En la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos.	0
	29	En la práctica se aceptan bajos niveles de logro.	0
	101	A menudo fallamos en terminar las cosas satisfactoriamente.	0
Métodos de trabajo	19	Cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros.	0
	67	Nosotros a menudo nos sentimos ahogados cuando un problema difícil se discute en la reunión de equipo.	0
Compromiso	39	Yo no estoy preparado para "darle la cara" al grupo.	0
	75	Nadie está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador.	0
Creatividad	83	Sería justo decir que el equipo tiene una visión reducida	0
Retroalimentación	105	Tomados resoluciones pero básicamente no aprendemos de nuestras errores.	0

A partir de esta información, se aprecia que el equipo se siente seguro con su contribución a la institución, que resuelven los conflictos, logran las metas propuestas, perciben que su trabajo es satisfactorio y se reconocen como un equipo con una visión amplia sobre sus procesos y que aprende de sus errores.

Una vez realizado el análisis estadístico del cuestionario, se procedió al análisis de las dimensiones de Trabajo en Equipo. Las categorías con mayor puntaje fueron: Desarrollo Individual (37), Liderazgo (34) y Organización de equipo (33). La distribución de los puntajes se presenta en la siguiente gráfica:



Estas categorías representan las dimensiones que requieren mayor atención, y son las que se encuentran mermando el desempeño, según los miembros del equipo. Estos elementos, por tanto, van en contra del clima organizacional y la satisfacción laboral de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos. Es importante destacar, que aunque estos valores en sí mismos no representan altos valores en la escala de Trabajo en Equipo (disfuncionalidad), son los elementos que se reportan como de mayor inquietud para las personas evaluadas.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Una vez analizada y comparada la información obtenida tanto en las entrevistas como en los cuestionarios, podemos concluir que el equipo de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago percibe, en términos generales, un equipo de trabajo funcional, integrado, que se ajusta a las necesidades de los proyectos y que toma decisiones acordes a la situación presente. Esta percepción corresponde tanto a los empleados del género femenino, como a los del género masculino; tanto a la Gerencia de Administración y Pagos, como a la de Presupuesto.

Si bien es cierto que el equipo de la Vicepresidencia se siente bien donde está, consideran que pueden llevarse a cabo acciones para fomentar el desarrollo individual, modificar el estilo y comunicación de algunos líderes de la unidad y mejorar la organización del equipo, en cuanto a procedimientos, políticas y métodos de trabajo. Estos tres aspectos son considerados claves para el incremento de los índices de clima organizacional y satisfacción laboral dentro de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos.

Aunque los empleados reconocen que dentro del área se han producido cambios, consideran que aún falta trabajar en otros aspectos para maximizar el potencial del equipo. Un ejemplo de ello es que actualmente reciben mayor información de los avances del área en su Balance Score Card, y esto les ha permitido monitorear como se ubican en el cumplimiento de metas; sin embargo, piensan que debería haber mayor flujo de información desde el nivel Gerencial, referente a procesos y excepciones que impacten en sus

labores; con ello se evitaría la duplicidad de información y lineamientos contradictorios de acción.

Los colaboradores plantean también que los roles y niveles de reportes necesitan ser revisados ya que en ocasiones reciben lineamientos y solicitudes de diferentes personas de forma directa sin que el supervisor esté al tanto. De igual manera, indicaron que desde hace tiempo existe un compromiso de reclasificar los cargos, sin embargo, a la fecha esto aún no se ha realizado.

En relación al rol de supervisión y liderazgo, los colaboradores manifiestan la necesidad de tener líneas claras por parte de los líderes y supervisores de lo que se espera de cada uno, para poder actuar en función a ello. Otro aspecto del rol supervisorio que requiere atención, es que carecen de las herramientas de desarrollo profesional (cursos, talleres, foros, etc.), y reconocimiento a la labor realizada tanto dentro como fuera de la Vicepresidencia. Ellos exponen que así como reciben llamados de atención por algún error, también necesitan que se les informe cuando un trabajo cumple con lo esperado.

A nivel de relaciones informales, el equipo se identifica como un grupo unido, como una "familia", a nivel formal y de trabajo, se carece del apoyo entre compañeros ante asignaciones especiales. Reconocen que cada uno sabe cómo hacer su trabajo, pero que pocas personas prestan apoyo después del horario laboral. Ambas Gerencias de la Vicepresidencia (Presupuesto y Administración y Pago), tienen una relación que se limita a enviar y recibir información, y conocer los procesos del área, como consecuencia de falta de acciones integradoras por parte de la alta gerencia.

Un último aspecto considerado importante dentro de la dinámica y funcionamiento de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos es lo referente a la remuneración. Los colaboradores están poco conformes con lo que reciben como compensación, en vista que ellos cumplen con todos los objetivos de la unidad. Comentan que por ser sus ingresos muy bajos, tampoco tienen acceso a disfrutar de otros beneficios del banco como créditos. Este elemento está afectando en gran medida el clima y la motivación de los miembros de la unidad.

6.2 Recomendaciones

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera necesario implementar algunos cambios dentro de la Vicepresidencia de Presupuesto y Pago, dentro de los que se sugieren:

- Revisar la estructura organizativa y de reporte en el área, ya que existen diferencias en lo que está planteado formalmente y la operatividad diaria.
- Planificar acciones dentro y fuera de oficina, como la celebración de algún evento especial (cumpleaños, graduaciones, compra de apartamentos, compra de vehículos, etc), organizando un brindis o almuerzo, generando espacios para compartir como equipo fomentando la participación, el compromiso y la integración.
- Comunicar a través de los medios de difusión internos (Bitácora, Carteleras, portal corporativo, etc.), los logros, procesos o alguna noticia relevante del área.
- Hacer mención a los logros del equipo por el trabajo realizado con éxito o con un desempeño sobresaliente.

- Llevar a cabo reuniones mensuales -cada unidad o toda la Vicepresidencia- con el fin de presentar la gestión del mes, identificando: logros, retos, alertas y reconocimientos.
- Realizar acciones que permitan la identificación de metas personales y profesionales, así como establecer el camino hacia su consecución, a través de talleres o actividades guiadas por expertos en el área con ejercicios de cómo se visualizan en un período de tiempo, en donde deben sugerir que acciones llevarían a cabo para lograrlo.
- Incentivar la motivación intrínseca del personal de la unidad, haciendo un reconocimiento, a través del correo electrónico o en las reuniones al equipo, al cerrar el mes en el que las incidencias hayan disminuido.

REFERENCIAS

- Baguer, Angel (2009). *Dirección de personas.* Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Barragan, Rossana (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación.* Bolívia: Fundación PIEB.
- Barrantes, Rodrigo (2007). *Investigación, un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo.* México: Editorial EUNED.
- Correa, Puerta y Restrepo (2002). *Investigación Evaluativa.* Bogotá: ARFO Editores.
- Dubrin, Andrew (2000). *Fundamentos de Administración.* México: International Thompson Editores.
- French, W y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional.* Quinta Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Galeano, María (2004). *Diseño de Proyectos de investigación Cualitativa.* Medellín: Fondo Editorial.
- Gan, Federick y Berbel. Gaspar (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: Editorial UOC.
- Guía de Procesos de Consultoría (2009). Postgrado en Desarrollo Organizacional de la UCAB. Materia de Procesos de Consultoría. Profesor William Medina Quero.
- Gómez, Marcelo (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.* Argentina: Editorial Brujas.
- Lerma, Héctor (2007). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Lussier y Achua (2005). *Liderazgo.* Mexico. Editorial Thomson.
- Martínez, Carmen (2003). La *Gestión Empresarial.* Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Mosley, Megginson y Pietri (2005). *Supervisión.* México. Edit Thomsom.

- Muñoz, Rosa (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI.* Madrid: Especial Directivos.
- Nieves, Felipe (2004). *Metodología de la Investigación en una Tesis.* México: Editorial HITEK.
- Porret, Miquel (2007). *Recursos Humanos. Madrid:* Editorial ESIC.
- Rodríguez, Andrés (2004). *Psicología de las Organizaciones.* Barcelona: Editorial UOC.
- Schein, Edgar (1982). *Psicología de la organización.* México: Prentice- Hall.
- Tamayo y Tamayo (2004). *El proceso de la investigación científica.* México: Editorial Noriega.
- Vásquez, Rodrígo (2006). *Habilidades directivas y técnicas de Lliderazgo.* España: Editorial Ideas propias.
- Yuni, José y Urbano, Claudio (2006). *Técnicas para Investigar y formular Proyectos de Investigación.* Argentina: Editorial Brujas.

ANEXOS

Cuestionario

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

A continuación encontrarás 108 afirmaciones que pueden o no caracterizar a tu equipo de trabajo. Marca con una "X", en la hoja de respuestas, la casilla que tiene el número de la afirmación que consideres verdadera. Si sientes que una afirmación no corresponde a conducta del equipo al que perteneces, deja el espacio vacío.

¡Recuerda utilizar la hoja de respuestas que se ha entregado para responder a las afirmaciones!

1. El líder y los miembros del equipo utilizan poco tiempo para clarificar lo que esperan y necesitan uno del otro.
2. El trabajo de equipo mejoraría si sus miembros incrementaran la calidad de sus destrezas técnicas.
3. La mayor parte de los miembros sienten que los propositos del equipo son difícilmente válidos.
4. La gente de este equipo a menudo no es franca y abierta entre sí.
5. Los objetivos de nuestro equipo no están realmente claros.
6. Los miembros del equipo se sienten inseguros sobre la contribucion que el equipo hace a la organización.
7. Raramente logramos progresos en las reuniones de equipo.
8. Los objetivos individuales de algunos miembros del equipo no congenian con los de otros miembros del equipo.
9. Cuando los miembros del equipo son criticados a menudo sienten una gran vergüenza.
10. A los nuevos miembros se les deja a menudo que ellos mismos encuentren su propio lugar en el equipo.
11. Pocas ideas nuevas son generadas en el equipo.
12. Muy a menudo ocurren conflictos entre nuestro equipo y otros grupos.
13. El líder del equipo tolera muy raramente los esfuerzos de liderizar que realizan otros miembros del equipo.
14. Algunos miembros del equipo son incapaces de manejar los requerimientos actuales de su trabajo.
15. Los miembros del equipo no están realmente comprometidos con su exito.
16. En las discusiones de grupo los miembros del equipo a menudo esconden sus motivos reales.
17. En la práctica el equipo rara vez logra sus objetivos.
18. Otros componentes de la organizacion no entienden claramente nuestra contribución como equipo.
19. Cuando el equipo tiene una reunión no nos escuchamos los unos a los otros.
20. Los miembros del equipo tienen incertidumbre sobre los roles individuales con relación al equipo.
21. A menudo los miembros del equipo se abstienen de criticarlo para "no hundir el barco".
22. El potencial de algunos miembros del equipo no está siendo desarrollado.
23. Los miembros del equipo son cautelosos en sugerir nuevas ideas.
24. Nuestro equipo no tiene relaciones constructivas con algunos de los otros equipos dentro de la organización.
25. Los miembros del equipo sienten incertidumbre en cuanto a la posicion que ocupan con respecto al líder.
26. Nuestra combinación de destrezas es inapropiada para el trabajo que hacemos.
27. No tengo un sentimiento fuerte de pertenencia al equipo.
28. Sería de gran ayuda si el equipo pudiera tener sesiones de "limpieza de canales" más a menudo.
29. En la práctica se aceptan bajos niveles de logro.
30. Si el equipo se desintegrara la organizacion no sentiría su perdida.
31. Las reuniones del equipo a menudo parecen que carecieran de un enfoque metódico.
32. No se revisan regularmente los objetivos y prioridades individuales.
33. El equipo no es bueno para aprender de sus errores.
34. Los miembros del grupo tienden a no demostrar iniciativa en actualizarse o desarrollarse a sí mismos.

35. Nosotros tenemos reputación de estar "empantanados".
36. El grupo no responde suficientemente a las necesidades de otros equipos en la organización.
37. El líder del grupo recibe poca información sobre como el grupo ve su actuación.
38. La gente fuera del grupo nos considera poco calificados para cumplir con los requerimientos de trabajo.
39. Yo no estoy preparado para "darle la cara" al grupo.
40. A menudo asuntos importantes se ocultan y esconden y no son tratados abiertamente.
41. Se dan pocos estímulos a los individuos para que puedan crecer por sí mismos.
42. Hay confusión entre el trabajo de este grupo y el trabajo de otros.
43. Los miembros del grupo muy pocas veces planifican o preparan sus reuniones.
44. Si alguno de los miembros del grupo falta a su trabajo simplemente este no se realiza.
45. Intentos de revisar los acontecimientos del grupo críticamente se ven negativos y dañinos.
46. Se utiliza poco tiempo y esfuerzo en el desarrollo y entrenamiento individual.
47. Este equipo rara vez innova cualquier cosa.
48. No buscamos activamente desarrollar nuestras relaciones de trabajo con otros equipos.
49. El equipo podría tomar mejores decisiones si sus miembros tomaran la iniciativa.
50. El nivel de calidad del equipo como un todo es muy bajo.
51. Algunos miembros del equipo encuentran difícil comprometerse en hacer su trabajo bien.
52. Se ha colocado mucho énfasis en "estar conforme y de acuerdo con"...
53. La energía del equipo es absorbida en forma improductiva y se no dirige a la obtención de resultados.
54. El rol de nuestro equipo no ha sido claramente identificado dentro de la organización.
55. El equipo no invierte tiempo para considerar y revisar como ataca los problemas.
56. Se necesita una gran mejoría en la comunicación entre los miembros del equipo.
57. Nos beneficiaríamos de una asesoría imparcial sobre la forma como trabajamos.
58. La mayor parte de los miembros del equipo han sido entrenados únicamente en su disciplina.
59. Las buenas ideas parecen perderse.
60. Algunos errores significativos hubieran podido evitarse si hubiéramos tenido mejor comunicación con otros equipos
61. El líder del equipo a menudo toma decisiones sin consultarlas con los miembros del equipo.
62. Necesitamos insumo de nuevos conocimientos y destrezas para hacer del equipo un equipo completo.
63. Me gustaría sentirme más motivado trabajando en equipo.
64. Las diferencias entre los miembros del equipo rara veces son discutidas abiertamente.
65. No se dedica tiempo en preguntar si los esfuerzos que hemos realizado son válidos.
66. No tenemos una forma adecuada de establecer los objetivos y estrategias de nuestro equipo.
67. Nosotros a menudo nos sentimos ahogados cuando un problema difícil se discute en la reunión de equipo.
68. El equipo no tiene recursos y procedimientos administrativos adecuados.
69. Nos falta las destrezas para revisar en forma constructiva nuestra efectividad.
70. El equipo no toma ninguna acción para desarrollar a sus miembros.
71. Nuevas ideas ajenas al equipo rara veces son aceptadas.
72. En esta organización los equipos y departamentos tienden a competir más que colaborar.
73. El líder del equipo no adapta su estilo a las circunstancias cambiantes.
74. Nuevos miembros del equipo a veces carecen de las destrezas necesarias.
75. Nadie está trabajando fuertemente para hacer de este un equipo ganador.

76. Los individuos de este equipo realmente no llegan a conocerse unos a otros como seres humanos.
77. Parecemos más preocupados de dar una buena imagen aparente que en lograr resultados.
78. La organización no utiliza la visión y destrezas que el equipo tiene para ofrecerle.
79. Tenemos reuniones de equipo y no examinamos adecuadamente su propósito.
80. Funcionamos más en forma rígida y no somos suficientemente flexibles al utilizar los recursos del equipo.
81. Nuestra actuación mejoraría si la crítica constructiva fuera promovida.
82. Los individuos en situación de retiro o en una posición incierta son ignorados a menudo.
83. Sería justo decir que el equipo tiene una visión reducida.
84. Algunos de los otros equipos o departamentos de la organización parecen tener una pobre opinión de nosotros.
85. El líder del equipo no es lo suficientemente sensible a las diferentes necesidades de cada miembro.
86. Algunos miembros del equipo no se adaptan a las necesidades del mismo, a pesar de esfuerzos hechos para ayudarlos.
87. Si un miembro del equipo se encuentra en dificultades, usualmente se le deja para que resuelva el problema por sí solo.
88. Hay grupúsculos y maniobras políticas en el equipo.
89. Nada de lo que nosotros hacemos podría ser descrito como excelente.
90. Los objetivos del equipo no han sido sistemáticamente relacionados a los objetivos de toda la organización.
91. Las decisiones que se toman en las reuniones no son registradas en forma adecuada ni activadas a posteriori.
92. Los miembros del equipo podrían colaborar mucho más si ellos examinan la posibilidad de cooperar persona a persona.
93. Se utiliza poco tiempo en revisar lo que el equipo hace, como trabaja y como mejorarlo.
94. Una persona que cuestiona las prácticas establecidas en el equipo probablemente sería rechazada.
95. Solamente pocos miembros del equipo sugieren nuevas ideas.
96. No llegamos a conocer a la gente que trabaja en otros equipos dentro de la organización.
97. No sé si nuestro equipo está representado adecuadamente en los niveles más altos de la organización.
98. Algunos miembros del equipo necesitan un desarrollo considerable para realizar su trabajo efectivamente.
99. Los miembros del equipo están comprometidos con objetivos individuales a expensar de aquellos del grupo.
100. Los desacuerdos entre los miembros del equipo pocas veces son tratados abierta y profundamente y los puntos de vista diferentes no son escuchados totalmente.
101. A menudo fallamos en terminar las cosas satisfactoriamente.
102. No trabajamos dentro de líneas estratégicas claras.
103. Nuestras reuniones no resuelven adecuadamente todos los temas que deben ser tratados.
104. No examinamos cómo el equipo pierde el tiempo y gasta su energía.
105. Tomados resoluciones pero básicamente no aprendemos de nuestras errores.
106. Los individuos no son motivados a salir fuera del equipo para ampliar sus destrezas y conocimiento personal.
107. A menudo las ideas creativas no son seguidas por una acción definitiva.
108. Si trabajaramos mejor con otros equipos nos ayudaría a ser más efectivos.

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION!

CUESTIONARIO TRABAJO EN EQUIPO

HOJA DE RESPUESTAS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
T	O	T	A	L			T	O	T	A	L
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII

Género: Masculino_____ Femenino:_____

Unidad: _____

Entrevistas

Entrevista Líderes

Datos Personales y Laborales

Cargo que ocupa:_____

Fecha de ingreso a la organización:_____

Información sobre el área

- ¿Cómo percibes a la Vicepresidencia de Presupuesto y Pagos?
- ¿Como describirías a la Gerencia que lideras?
- ¿Como percibes a tus colaboradores?
- Coméntame 2 fortalezas y 2 áreas de oportunidad de tu unidad
- Coméntame 2 situaciones criticas que se han presentado dentro de tu unidad
- ¿Qué aspectos consideras que generaron las situaciones criticas?
- ¿Cómo las manejaste?
- ¿Cuál ha sido tu contribución a la unidad?
- ¿Cómo sería tu Gerencia deseable?
- De cara al futuro, cuales son los retos del área? Y si cuentas con los recursos para enfrentarla
- ¿De qué manera reconoces a tu equipo cuando logran los objetivos propuestos? Cuándo fue la última vez que diste un reconocimiento?
- ¿Qué esperabas que te preguntara y no te pregunté?

Entrevista Colaboradores

Datos Personales y Laborales

Cargo que ocupa:_____

Fecha de ingreso a la organización:_____

Información sobre el área

- ¿Como describirías a la Gerencia a la que perteneces?
- ¿Cuáles son las áreas con las que comunmente te relacionas? ¿Cómo describirías esa relación?
- ¿Cómo describes a tu supervisor?
- ¿Qué características tiene para ti un Supervisor desesable?
- De estás características ¿Cuáles de ellas representan a tu Supervisor?
- ¿Como te reconoce tu supervisor cuando haces un trabajo bien hecho?
- Que cosas se han hecho en la VP para integrar al equipo e incrementar la participación
- ¿Cómo definirías el ambiente interno de la Gerencia?
- ¿Cómo consideras que es las relación entre la Gerencia de Presupuesto y la de Administración?
- ¿Cuáles son las cosas que más te gustan de tu trabajo?
- ¿Cuáles son las cosas que menos te gustan de tu trabajo?
- Cómo quisieras que fuese tu unidad? Cual sería tu aporte?
- ¿Qué esperabas que te preguntara y no te pregunté?

Resultados Clima Organizacional

Conceptos

Integración

Orientación al Logro

Comunicación

Estructura

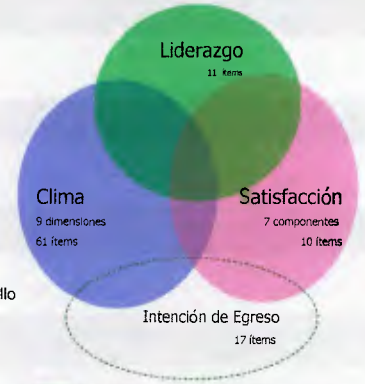
Condiciones,
Métodos de Trabajo

Empoderamiento

Confianza

Capacitación y Desarrollo

Supervisión (8)



Remuneración

Reconocimiento

Desarrollo

Orgullo e Identidad

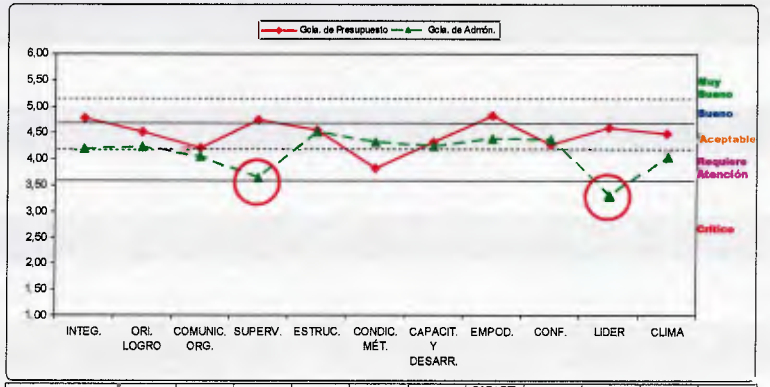
Ambiente Interno

Integración

Calidad Laboral

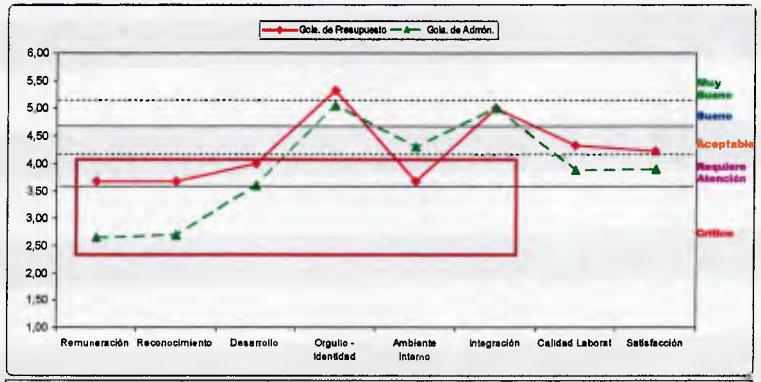
	Muy Bueno	Mas de 5,15
	Bueno	Entre 4,68 y 5,15
	Aceptable	Entre 4,18 y 4,67
	Requiere atención	Entre 3,58 y 4,17
	Crítico	Menos de 3,57

Planificación Financiera y Control
Presupuesto y Control de Gastos: Clima 2009



Dimensión	INTEG.	ORI. LOGRO	COMUNIC. ORG.	SUPERV.	ESTRUC.	CONDIC. MÉT.	CAPACIT. Y DESARR.	EMPOD.	CONF.	LIDER	CLIMA
Gcia. de Presupuesto	4,78	4,52	4,22	4,75	4,56	3,83	4,33	4,83	4,28	4,61	4,49
Gcia. de Admón.	4,22	4,24	4,05	3,65	4,53	4,32	4,24	4,40	4,38	3,31	4,06

Planificación Financiera y Control
Presupuesto y Control de Gastos: Satisfacción 2009



Componente	Remuneración	Reconocimiento	Desarrollo	Orgullo - Identidad	Ambiente Interno	Integración	Calidad Laboral	Satisfacción
Gcia. de Presupuesto	3,67	3,67	4,00	5,33	3,67	5,00	4,33	4,23
Gcia. de Admón.	2,65	2,70	3,60	5,05	4,30	5,00	3,90	3,92

Planificación Financiera y Control : Plan de acción -2010

	Operativo Base		Tecnico - Profesional		Gerencia Media		Gerencia Alta	
	Clima	Satisfaccion	Clima	Satisfaccion	Clima	Satisfaccion	Clima	Satisfaccion
V.P. Ejec. de Planif. Financiera y Control	**4,73**	**4,80**	**4,60**	**4,23**	**4,95**	**4,57**	**5,05**	**4,77**
Gerencia de Procura y activos de no uso			4,57	4,25	4,77	4,30		
V.P. de Presupuesto y Control de Gastos	4,53	4,65	4,06	3,55	4,17	4,67	4,57	4,10
V.P. de Contraloría Y Asuntos Tributarios	5,13	5,10	4,74	4,46	4,99	4,30	5,32	5,40
V.P. de Planificacion Estratégica y Control de Gestión			5,20	4,63	5,41	4,80	5,26	4,80

Los 12 Items más bajos

Elemento o Componente	Descripción del Item	V.P. Ejec. de Plan F. Financiera y Control
Remuneración	Siento que el remunerativo es competitivo en relación con otras organizaciones.	3,19
Remuneración	Siento que se me remunera de acuerdo a mi desempeño y logros.	3,34
Comunicación Organizacional	[illegible] los avances y logros en los otros frentes del [illegible].	3,97
Reconocimiento	Siento que se me reconocen mis logros en el trabajo.	4,10
Supervisión	mi supervisor me expreso reconocimiento por los logros que obtengo.	4,14
Orientación al Logro	En el Banco se valoran los altos niveles de desempeño.	4,24
Supervisión	mi supervisor promueve el desarrollo de su personal.	4,26
Liderazgo	mi supervisor me brinda una retroalimentación oportuna sobre mi desempeño. Que me ayuda a mejorar mi trabajo.	4,26
Liderazgo	mi supervisor realiza acciones para que los empleados se sientan bien y me ayuda a productividad.	4,28
Capacitación y Desarrollo	existen oportunidades de progresar en el Banco.	4,31
Liderazgo	mi supervisor [illegible] en el [illegible] mejora el Clima Laboral.	4,31
Desarrollo	Siento que existen oportunidades de progresar en el [illegible].	4,33