AAN 0447

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diseño y Aplicación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional en la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:

Anakary Alvarez

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la Asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas,

INDICE

PAG.

INTRODUCCIÓN .....

MARCO TEÓRICO

1. Diagnóstico Organizacional..... 3
2. Clima Organizacional.....6
3. Modelo de Diagnóstico de clima..... 11
4. Historia de la Organización..... 13
5. Antecedentes empíricos.....25

MÉTODO

1. Problema de Investigación.....29
2. Objetivos generales y Específicos.....29
3. Definición de Variables.....30
4. Tipo de Investigación.....35
5. Diseño Muestral.....36
6. Instrumentos y/o aparatos.....37
7. Procedimiento.....38

ANÁLISIS DE DATOS..... 41

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... 49

INTERVENCIÓN 50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53

ANEXOS

1. Instrumento para la recolección de información: Funcionamiento de la Unidad e historia de la organización..... 55
2. Instrumento para la recolección de información: necesidades del cliente.....56
3. Contrato Psicológico y Propuesta de Consultoría.....57
4. Instrumento de medición de clima organizacional.....67
5. Datos Obtenidos del Test y R-Test y Gráficos.....68
6. Informe sobre las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional.....73
7. Recomendaciones.....78
8. Intervención Actividad de Integración AGENDA.....82
9. Intervención: Presentación sobre Clima Organizacional.....83

10. Intervención: Presentación sobre Trabajo en Equipo.....84
11. Intervención: Actividad de Integración GYMKHANAS..... 85
12. Evaluación de la Actividad Recreativa de Integración.....89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge de las necesidades específicas del cliente, la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial (UGAT), en conocer la percepción que tienen los empleados de la unidad en cuanto a diversos aspectos dentro de la misma. Igualmente es interés del cliente diagnosticar cómo los factores externos (la realidad actual del país, la aplicación de nuevas leyes, entre otras) afectan el clima organizacional. Por este motivo y en busca de un continuo mejoramiento, que a su vez produzca mayor productividad y satisfacción del personal es que el director de la UGAT solicita los servicios de consultoría para el diseño de un instrumento de medición de clima organizacional adaptado a las necesidades y realidad específicas de la unidad, así como un análisis de resultados e intervención en las posibles áreas de oportunidad.

En el transcurso del año pasado, la unidad de recursos humanos BBVA en España realizó una medición de clima organizacional a nivel mundial, la misma fue efectuada por Internet, siendo sus principales necesidades evaluar satisfacción, motivación e imagen en los empleados para posteriormente valorar cómo variaciones en estas áreas pueden afectar el futuro comportamiento de los empleados, de acuerdo a los resultados obtenidos se ejecutaron planes de acción para contribuir a las mejoras en las áreas antes mencionadas.

La importancia de la realización de este trabajo radica en los beneficios que traería el conocimiento del clima organizacional dentro de UGAT principalmente en dos sentidos:

- ✓ Recursos Humanos: espacio para "oir" al empleado y entender cuales son sus necesidades e inquietudes dentro de la organización
- ✓ Estratégica (permite a la unidad entender las razones por las cuales se cumplen o no los objetivos)

La no realización del trabajo de consultoría implicaría continuar con el desconocimiento de la opinión que tienen los empleados en cuanto al ambiente de trabajo en la unidad, así como a las estructuras y políticas del BBVA Banco Provincial, trayendo como consecuencia la perpetuación de los posibles problemas y la imposibilidad de implementar mejoras continuas que permitan alcanzar un clima óptimo y que a su vez facilite el cumplimiento de la metas y objetivos de la unidad.

Desde el punto de vista **ético**, se han tomado todas las medidas para no incurrir en lo que Louis White y Kevin Wooten, consideran los dilemas éticos del consultor (French y Bell, 1995, pp287-289):

- ✓ Exposición Falsa de las habilidades: "Distorsionar o exponer con falsedad los propios antecedentes, entrenamiento, competencia o experiencia..."
- ✓ Ineptitud Profesional/Técnica: "Empleo de una intervención que tiene muy pocas probabilidades de ser útil (y que puede ser nocivo en estas circunstancias) y el empleo de una intervención que excede a la propia experiencia del consultor"
- ✓ Mal empleo de los datos: uso de los datos para castigar o perjudicar en cualquier forma a las personas o a los grupos. P distorsión de los datos
- ✓ Connivencia: intervenciones de DO como métodos para perjudicar a cualquier miembro de la organización.
- ✓ Coerción: exigir a miembros de la organización que revelen información acerca de ellos mismos o de sus unidades, que preferirían que se mantuviera en privado.
- ✓ Prometer resultados que no son realistas: tentación de hacer promesas que no puedan ser cumplidas con el fin de obtener el contrato de un cliente.

Desde el punto de vista **legal**, el trabajo de consultoría no contempla ninguna acción que esté restringida o prohibida por las Leyes y Reglamentos Venezolanos.

MARCO TEÓRICO

1.- Diagnóstico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional constituye uno de los elementos o componentes básicos en todo programa de Desarrollo Organizacional. Como señalan French y Bell (1996) en su libro *Desarrollo Organizacional*, "El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura de los sistemas y de otros objetivos de interés" (p.115)

Este diagnóstico constituye el primer paso en todo proceso de DO e implica "...diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente, ya sea el sistema total o alguna parte del todo". (French y Bell, 1996, p. 117). Consiste en la determinación de los puntos fuertes, áreas de problema, oportunidades no aprovechadas, discrepancias entre la visión del futuro deseado y la situación actual, etc.

El planteamiento de un Diagnóstico Organizacional supone, como señala Rodríguez, D. (1999) asumir una propuesta de Modelo Diagnóstico considerando niveles y aspectos del comportamiento con la finalidad de orientar esfuerzos en la optimización de los resultados organizacionales tanto a nivel de cultura, productividad como en satisfacción laboral. Esto implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva: examinar cuidadosamente la realidad organizacional con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas, tomando en cuenta aspectos macrosociales como:

- La evolución de las organizaciones.
- Contextos jurídicos legales ineficientes.
- Culturas Organizacionales débiles y polarizadas.
- Deterioro en las relaciones humanas.
- Precarización del trabajo
- Inaccesibilidad al mercado laboral

Un modelo de diagnóstico desde la perspectiva de la Psicología Organizacional debe considerar las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral (Fig. 1)

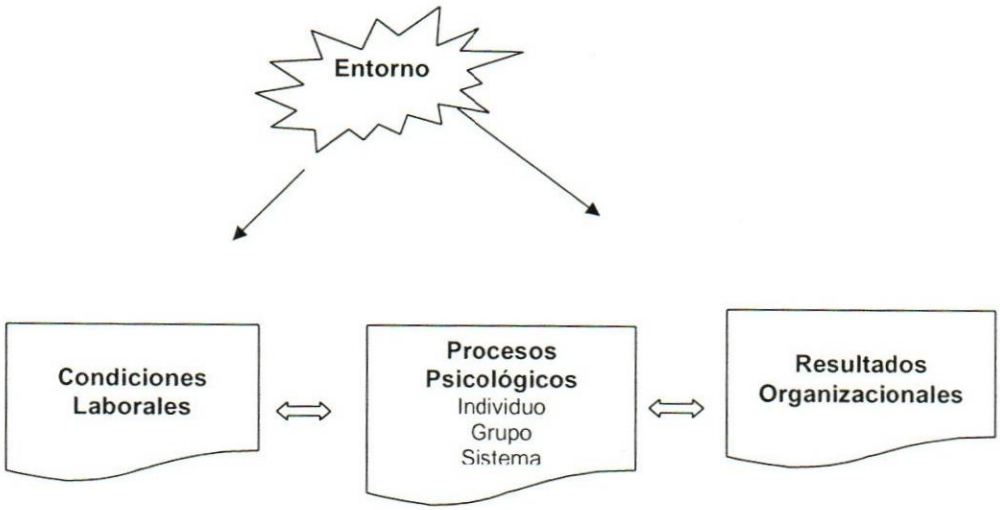


Fig. 1. Variables de diagnóstico organizacional

Las condiciones laborales constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores; incluye la duración del trabajo, organización y contenido del mismo, servicios sociales y remuneraciones, higiene y seguridad en el trabajo, prácticas y principios administrativos; jornadas laborales, entre otros. (Palma, 2005)

Los procesos psicológicos, de compleja explicación teórica y difícil medición científica, está referida al funcionamiento cognitivo y afectivo con los trabajadores enfrentan su actividad ocupacional. El abordaje objetivo y oportuno de procesos como la comunicación, aprendizaje, motivación, valores, etc. puede aportar significativamente en la determinación de los requerimientos básicos de ciertos puestos de trabajo y en el desarrollo de programas de

intervención. Las limitaciones metodológicas para su diagnóstico son aspectos que deben superarse dada la importancia y urgencia del tema.

Finalmente los resultados organizacionales, expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado, son también materia de estudio y cuya importancia radica en la materialización del proyecto de realización personal e institucional.

En tal sentido, considerar un diagnóstico organizacional implica tener en cuenta que se trata de un proceso de codiagnóstico, que requiere pericia en el conocimiento de procesos psicosociales de la organización, y práctica profesional en acciones y decisiones con base teórica y metodológica.

Se trata entonces, de asegurar la productividad en las empresas sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y de la institución; en esta consideración, no sólo se busca la rentabilidad empresarial sino culturas fuertes que permitan un involucramiento en la tarea, logro de metas comunes y niveles de satisfacción en clientes, empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y aseguren mejores estándares de calidad de vida.

El avance actual de la Psicología Organizacional nos permite acceder de manera positiva en el diagnóstico empleando herramientas conceptuales muy útiles para explicar el funcionamiento y detectar los requerimientos para asegurar la eficiencia de las organizaciones; herramientas técnicas como instrumentos de medición y tecnología de cambio como estrategias de intervención para el cambio estructural y/o comportamental; por lo que la participación del psicólogo exige un esfuerzo multidisciplinario de permanente actitud crítica e innovadora en sus conocimientos y procedimientos.

Una buena medida del funcionamiento de toda organización lo constituye el Clima Organizacional, concepto referido a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. La realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras, procesos de la organización y comportamientos individuales (Guillén y otros, 2000). Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y de experiencias que cada miembro

tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Las interacciones de los diversos subsistemas organizacionales dan lugar al ambiente de trabajo o clima organizacional; producto de las percepciones de los miembros, lo que induce a determinados comportamientos en los individuos e incide en la organización; y por ende, en su resultados.

2.- Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

A continuación se exponen algunas de las definiciones conceptuales de clima organizacional basadas en distintos autores:

1. Alexis Goncalves (2000): "percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral".
2. Waters (citado por Dessler 1993): "las percepciones que el individuo tiene de las organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo".
3. Schneider (1994): "la atmósfera percibida por los empleados y que es creada en la organizaciones por sus prácticas, procedimientos y recompensas".
4. Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".
5. Likert (1969) "sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tiene que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento, son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una

organización y la distinguen de otras; así mismo describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que esta ofrece".

6. Brunet (1993): "...es un componente multidimensional de elementos y puede descomponerse en términos de estructura de organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo, de la dirección entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión".
7. Stephen Rowins (1999): "...ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas".
8. Chiavenato (1991): "...se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al gado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (...) el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa".

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

A continuación se expondrán algunas definiciones operacionales basadas en distintos autores. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de un individuo.

A.- Litwin y Stringer: En una organización se pueden encontrar 9 dimensiones que miden el clima:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida

en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento de cómo los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

B.- Likert: Mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada

C.- Brunet: Afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

3.- Modelo de Diagnóstico de clima.

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la unidad de estudio, se tomará como referencia el modelo organizacional de Seis Cuadros de Marvin Weisbord, publicado en 1976. Como se muestra en la figura 2, Weisbord identifica seis áreas críticas: propósito, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

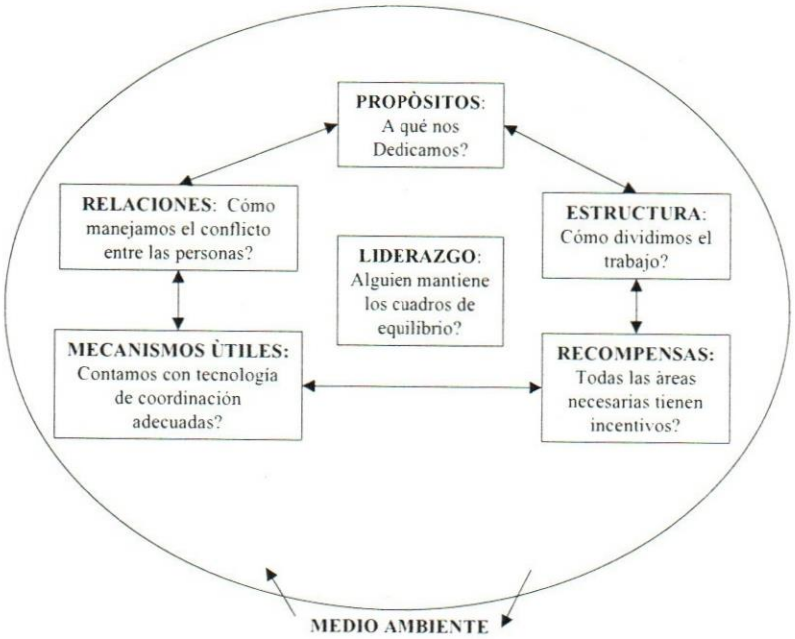


Fig. 2. El modelo organizacional de seis cuadros
Fuente: Weisbord, citado por French & Bell (1996, p. 127)

Como podemos observar, el modelo de las cajas de Weisbord nos permite ver cómo cada una de las variables afecta el clima organizacional, además de las relaciones existentes entre ellas.

El *propósito* nos establece en qué tipo de organización nos encontramos, la *estructura* nos permite identificar el modo en el que se dividen las tareas según el rango o puesto. Las *relaciones* nos hablan de las interacciones del personal en la empresa o unidad de estudio, la importancia de la *tecnología* como mecanismos útiles. Considera igualmente la *recompensa*, que son parte fundamental de la motivación así como también mantiene al *líder* como el eje central que debe garantizar que el propósito, la estructura, las relaciones, los mecanismos útiles y las recompensas conduzcan a los miembros de la organización o unidad /departamento hacia los objetivos establecidos por ella.

Weisbord afirma igualmente que se debe prestar atención tanto a los aspectos formales (forma oficial en que se supone suceden las cosas) como a los informales (forma en la cual suceden realmente las cosas).

4. Historia de la Organización

La historia de BBVA comienza en 1857, cuando la Junta de Comercio promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trataba de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Hasta la última década del siglo XIX, actuó casi en solitario en la plaza.

En 1872, la ley de 2 de diciembre crea el Banco Hipotecario (BHE) con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles.

En la segunda mitad de siglo XIX el Banco de Bilbao protagoniza importantes realizaciones de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico. En 1878 pierde la facultad de emitir billetes propios y se reorganiza como banco de préstamos y descuento.

El Banco de Vizcaya se funda en 1901, realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. Además de su actividad como banco comercial y de depósitos, interviene en la creación y desarrollo de una buena parte de la industria española.

En 1902 el Banco de Bilbao se fusiona con el Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantienen sus respectivas figuras jurídicas.

En 1909 se crea Caja Postal como entidad de derecho público, y empieza a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro.

Un consorcio de banqueros e industriales constituye el Banco de Crédito Industrial (BCI) en 1920, con la finalidad explícita de impulsar, mediante la concesión de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial. El Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya formaban parte de este consorcio.

En 1923 se crea el Servicio Nacional de Crédito Agrícola, dependiente del Ministerio de Agricultura, que concede créditos a asociaciones agrícolas y ganaderas con la responsabilidad solidaria y mancomunada de sus asociados.

Iniciativas públicas y privadas crean el Banco de Crédito Local (BCL) en 1925, como sociedad anónima, con el objeto de financiar a entes locales y otras instituciones públicas.

En 1929 se crea el Banco Exterior (BEX), con las funciones de fomentar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones.

En el entorno de desarrollo económico de la década de 1960, el Banco de Bilbao aumenta su dimensión bancaria integrando otros bancos y comienza a crear un grupo financiero, mientras que el Banco de Vizcaya continúa su crecimiento, se consolida como un banco universal moderno y va configurándose como un importante grupo financiero. La flexibilización de las normas de apertura de oficinas le permite ampliar la red comercial.

Caja Postal amplia los servicios que presta a los clientes con la apertura de cuentas corrientes, compra-venta de valores y la concesión de créditos en algunas líneas específicas.

La Ley de Ordenación Bancaria de 1962 nacionaliza BCI, BHE y BCL, y transforma el Servicio Nacional de Crédito Agrícola en Banco de Crédito Agrícola (BCA), convirtiendo a los cuatro bancos en entidades de derecho público. Pero en 1971 se convierten en entidades oficiales de crédito (Ley de Organización y Régimen de Crédito Oficial) como sociedades anónimas.

En la década de 1980, el Banco de Bilbao basa su estrategia en alcanzar una mayor dimensión que le permita acceder a los negocios financieros que surgen de los avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de los mercados nacionales e internacionales.

El Banco de Vizcaya contribuye al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolla una política de fuerte crecimiento por adquisiciones que le lleva a formar un gran grupo bancario. La operación más importante es la compra de Banca Catalana en 1984.

Por su parte, las entidades oficiales de crédito van ampliando sus negocios con operaciones de mercado. En 1982 BEX pierde la exclusividad del crédito a la exportación, orienta su negocio hacia la banca universal y forma un grupo financiero. En este proceso adquiere el Banco de Alicante (1983).

En 1988 se firma el acuerdo de fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para crear BBV.

Corporación Bancaria de España (CBE) se constituye en 1991 como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco. Argentaria inicia su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco: Argentaria.

BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. Con su creación, BBVA adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios.

El cliente dispone de una mayor red y una gama de productos más amplia, un acceso más fácil a los nuevos canales y una fuerte presencia internacional. El empleado cuenta con más oportunidades para su desarrollo profesional.

La integración en BBVA ha tenido un desarrollo modélico que se atribuye a:

- La rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas,
- La inmediata definición de la estructura organizativa y el acuerdo marco laboral,
- La celeridad en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad,
- El cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma anticipada, y
- El entusiasmo, involucración, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA, lo que permite generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada. El proceso de integración de BBVA, desarrollado con rapidez y eficacia, concluye en febrero de 2001.

La integración de los negocios minoristas del grupo en España -BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante- permite aprovechar la potencialidad de una notable red de oficinas con la imagen BBVA.

Publicaciones financieras de gran prestigio reconocen la eficacia de la integración en BBVA y lo eligen mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, y mejor banco de Latinoamérica (Forbes) y mejor banco europeo (Lafferty) en 2001.

Finalmente, una de las instituciones líder del Sistema Financiero Venezolano, Banco Provincial fue fundado el 15 de Octubre de 1953, con un capital inicial de Bs.15.000.000. En 1983, la Entidad alcanza el liderazgo en el país, manteniendo, a sus cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña.

En Noviembre de 1996, Provincial se convierte en el primer banco universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada.

En 1997, el Grupo Banco Bilbao Vizcaya, -hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)-, adquiere la mayoría accionaria de Banco Provincial, como parte de su estrategia de expansión en América Latina, incrementando progresivamente su participación hasta 55,14%. BBVA es una de las instituciones financieras internacionales de mayor prestigio, solidez y rentabilidad en España, con presencia en más de 30 países, una red de casi 7 mil oficinas y alrededor de 85 mil empleados en todo el mundo. En América Latina, el Grupo opera en 10 países, convirtiéndose, tras la adquisición del Grupo Financiero Bancomer en México en 2000, en la primera institución financiera de la región eurolatinoamericana.

"Trabajamos por un futuro mejor para las Personas" es la nueva visión del Grupo, presentada en 2003 como el punto de partida de un proceso de transformación de nuestra cultura corporativa. La misma se apoya en un conjunto de principios entre los que destacan el cliente como centro del negocio, la creación sostenida de valor al accionista, el equipo como artífice de la generación de valor y la responsabilidad social corporativa basada en la transparencia y la equidad.

Mejoras tecnológicas introducidas en años recientes permiten hoy a Banco Provincial ofrecer a más de dos millones de clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente, a través de una de las redes de distribución más extensa del país (323 agencias u oficinas y más de 900 cajeros automáticos), una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de Home Banking vía Internet que atiende actualmente a más de 110.000 usuarios activos.

Es importante resaltar que el BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros formado por personas: 95.000 empleados, 35 millones de clientes y 1 millón de accionistas de 32 países.

Un grupo que cuenta con un modelo de gestión innovador, orientado al cliente y alineado con la sociedad, que tiene como características clave la innovación, el crecimiento y la entrega de resultados, y que se apoya en las personas y los equipos, en los principios éticos y en la tecnología.

Un grupo de servicios financieros que se esfuerza en fortalecer sus bases, mejorando los ratios de eficiencia y rentabilidad, elevando la solvencia patrimonial, por lo que significa de ventaja competitiva, y elevando la gestión del riesgo a los más altos estándares.

El objetivo es común: unir todas las fortalezas para establecer relaciones duraderas con clientes cada día más satisfechos en España, en México y en todos los países de América, de Europa, y otros en los que está presente.

BBVA mira de cerca el futuro. Hoy BBVA se ha convertido en todo un referente mundial y en uno de los bancos más reconocidos y premiados. BBVA, adelante.

La presencia internacional de BBVA tiene ya un siglo de historia. En 1902, Banco de Bilbao abrió una sucursal en París y en 1918 una oficina en Londres. Se adelantaba así en varias décadas al resto de la banca española.

En la década de 1970, Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Exterior se van configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Asimismo se producen las primeras incorporaciones de bancos locales de estas áreas geográficas, básicamente de Latinoamérica.

El Banco Exterior funda en 1968 BEX Panamá, convertido en el actual BBVA Panamá con la integración en 2000 de BBV Panamá.

El Banco de Vizcaya adquiere en 1979 el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico, banco fundado en 1967 por un grupo de comerciantes e industriales. Convertido en BBV Puerto Rico, en 1992 inicia una etapa de crecimiento vía adquisiciones, que dan origen al actual BBVA Puerto Rico.

Pero es a partir de 1995 cuando BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos.

En 1995 entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa.

Los inicios del Banco Continental, conocido como "su banco amigo", datan de 1951. El Banco combina la dedicación por el cliente con su preocupación por la cultura. En 1970 se incorpora a la Banca Asociada, con participación accionarial del Estado.

En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con Banco Francés.

Banco Ganadero se funda en 1956 con el apoyo de un grupo de ganaderos del país. Su misión era impulsar y fomentar la actividad agropecuaria. En 1959, la Ley 26 transforma el banco en sociedad de economía mixta y tiene como accionistas al Gobierno, particulares y ganaderos.

Banco Francés (del Río de La Plata) se funda en Buenos Aires en 1886. Durante casi un siglo presta servicios bancarios a grandes empresas en Argentina. En la década de 1980, realiza una expansión de la red de sucursales por todo el país que le permite ampliar su clientela a pymes y particulares.

En 1997, BBV entra en Venezuela de la mano de Banco Provincial, fundado en 1953. En sus inicios, Banco Provincial concentra sus actividades en las regiones capital y central. Hoy es la institución financiera más importante y sólida de Venezuela, posición de liderazgo que ocupa desde el año 1983.

En 1998 se instala en Chile con el Banco BHIF. El origen del Banco BHIF se remonta al año 1883 con la creación del Banco Hipotecario en

Valparaíso. En 1976 inicia un proceso de expansión impulsado por los tres grupos industriales que controlaban el banco, y traslada la sede a Santiago. En 1989 se fusiona con el Banco Nacional bajo el nombre de Banco BHIF.

En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país.

Bancomer se funda en 1932 en Ciudad de México con el nombre de Banco de Comercio. En 1977 consolida las entidades del Sistema Bancos de Comercio en una sola: Bancomer. Nacionalizada en 1982, como otros bancos en México, un grupo de inversionistas mexicanos adquiere la mayoría de sus acciones en 1991.

En 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina.

En 2004, los bancos de Chile y Colombia cambian sus nombres a BBVA.

BBVA inicia una nueva etapa en 2002 dentro de la línea de continuidad estratégica, con clara orientación al negocio y al cliente. Una etapa basada en tres conceptos el crecimiento rentable, la gestión de la diversidad y la aportación de valor.

BBVA apuesta por el futuro, por crecer en todos los negocios, por estar preparado para hacer frente a los nuevos tiempos y liderar los cambios que están por delante, por ofrecer un mundo más fácil y cómodo. En definitiva, por ser el mejor.

BBVA mira al futuro anticipándose en el tiempo, buscando relaciones duraderas con millones de clientes, relaciones que cambiarán la forma de ver un banco y que generan la creación de valor a largo plazo, y proponiendo un futuro mejor para la sociedad del nuevo milenio.

La Experiencia BBVA es un modelo de gestión integrada de los tres principales activos intangibles del grupo: marca, cultura y reputación corporativa.

Esta integración de los intangibles implica apostar por un nuevo modelo de hacer banca y un nuevo estilo de comportamiento para el conjunto de personas que conforman el grupo. Y es en este modelo integrador donde reside la fortaleza de BBVA y su mayor ventaja competitiva para construir el futuro.

El objetivo de la Experiencia BBVA es que en cada uno de los múltiples contactos que el Grupo mantenga con sus stakeholders (clientes, empleados, accionistas y la sociedad) se transmita una experiencia única y diferencial que aporte valor sostenible.

Los tres factores que ayudan a llevar a cabo la Experiencia BBVA son:

- La visión del Grupo, que transmite la ambición y el compromiso de BBVA, y sirve de guía, para que todos sus esfuerzos vayan en la misma dirección,
- La cultura corporativa, definida por los valores, los principios, los compromisos y los criterios operativos que de ellos se derivan,
- La marca experiencia, que capitaliza y pone en valor los principios con coherencia para construir una reputación sólida. La marca expresa los principios en los que BBVA comunica, hace y ofrece, en una idea creativa: adelante.

El éxito del modelo BBVA no sólo consiste en entender la importancia de los intangibles de la organización, sino en dar un paso más: implementar planes concretos que pongan estos intangibles a trabajar al servicio de los objetivos estratégicos y de negocio.

Como resultado de ello y a lo largo del tiempo, la coherencia entre lo que se dice (comunicación), cómo se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) construye y fortalece la reputación corporativa.

La Visión de BBVA nace como un enunciado que establece los objetivos a alto nivel del equipo humano, casando las necesidades de los stakeholders con lo que el Grupo puede ofrecer. La visión se crea desde el marco conceptual del territorio que define lo que es, lo que quiere ser y lo que debe ser. Un territorio que, en BBVA, se basa en el liderazgo, la innovación y de personas para personas.

La Visión se convierte en un faro que ilumina a toda la empresa y marca el camino a seguir, constituyendo la esencia de la organización.

El enunciado de la visión es "BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas."

La Visión de BBVA hace especial énfasis en el concepto de futuro. Toda la actividad del Grupo está encaminada a crear futuro para los stakeholders, entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles. Futuro es un mañana mejor. La Visión tiene importantes implicaciones en el modelo de negocio, la cultura corporativa, el comportamiento de los empleados y la comunicación en todas sus dimensiones.

BBVA cuenta con una sólida cultura corporativa que define la vida del Grupo, que incide en su manera de actuar y le permitirá afrontar con éxito los retos del futuro.

Los empleados de BBVA, en sus interacciones diarias con los clientes, son la voz de la marca y los creadores de la Experiencia BBVA. Por esta razón ha sido vital comunicar, motivar y formar a todo el equipo humano en torno a la Experiencia BBVA, haciéndoles partícipes del proyecto pues son los principales responsables de su éxito.

La visión es el fundamento de los valores de BBVA expresados mediante siete principios corporativos que se materializan en compromisos con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en general y se concretan en criterios operativos.

Los siete principios corporativos son:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.
2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.
3. El equipo como artífice de la generación de valor.
4. El estilo de gestión como generador de entusiasmo.
5. El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
6. La innovación como palanca de progreso.
7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

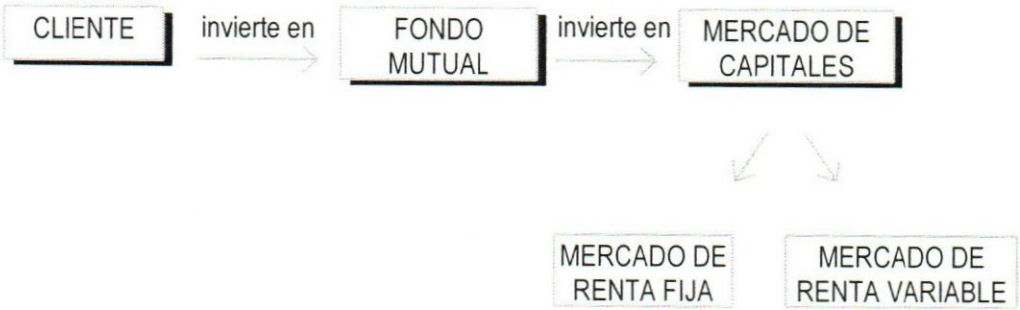
La Unidad de Gestión de Activos de Terceros, surge como una necesidad de la creación de los fondos mutuales en Venezuela. En el año 1955 surgen las primeras compañías con las características de los fondos mutuales, ya que no existía inicio alguno de la creación de un fondo mutual anterior a ese año, posiblemente motivado a la poca importancia que jugaba

para este entonces el mercado de capitales para el público inversionista, como lo fue Inversiones Diversas C.A. (INVERDICA).

En el año 1975 se promulga el decreto N° 882, por medio del cual se dicta la ley de Mercado de Capitales que en su capitulo 4 establece la posibilidad de construir Fondos Mutuales de Inversión en títulos valores, sin que dichas inversiones representen una inversión mayoritaria en el capital social de la sociedad en la cual inviertan, ni permitan su control económico y financiero.

La ley de mercado de capitales regula a los fondos mutuales en el año 73 y las normas relativas a este producto financiero no tradicional datan en 1981 donde se promulgan las normas relativas a la organización y al financiamiento de las sociedades administradoras de fondos mutuales de inversión, y las normas relativas a la inscripción en el registro nacional de valores, a la organización y funcionamiento de los fondos mutuales de inversión de capital variable y a la determinación del valor de recompra de sus acciones, normas con la cual se establecen las bases para autorizar el primer fondo.

Los fondos mutuales son aquellas compañías que canalizan los aportes de pequeños y medianos inversionistas destinados a constituir un patrimonio común con el objeto de invertir en el mercado de capitales y formar una cartera de títulos valores, con la finalidad de obtener un mayor rendimiento, con el mínimo riesgo. Los fondos mutuales funcionan de la siguiente manera:



Con este instrumento el cliente tiene la oportunidad de transformarse en un pequeño inversionista y acceder a un mercado de capitales que le brinda grandes oportunidades de desarrollo.

Los fondos mutuales iniciaron su desarrollo en Venezuela en el año 1984, pero es en los diez años comprendidos entre 1989-1999, cuando se observa su evolución y desarrollo en su condición de innovación financiera promovida por las organizaciones de carácter doméstico en el país.

El mismo se divide en tres etapas:

1ERA ETAPA (1984-1988)

- Marco legal restrictivo y limitado en su regulación hasta agosto de 1996, fecha de entrada en vigencia de la Ley de EIC.
- En 1984, la CNV autoriza el primer fondo mutual, el FM Patria, el cual tuvo poco éxito. Este fondo fue intervenido durante el proceso de promoción, como consecuencia de la intervención del banco de depósito y custodia.

2DA ETAPA (1989-1993)

- A partir del año 1989 se inicia una etapa de desarrollo de los fondos mutuales, mediante las sucesivas autorizaciones de fondos. En este periodo pasan de tres (3) fondos operando a veintinueve (29), en los cuales se destaca el Provincial Fondo Mutual en 1990.
- A diferencia de la etapa anterior, en esta fase se está en presencia de un negocio de fondos.
- Los bancos comerciales son los promotores del negocio y los fondos con mas alto nivel de institucionalización son: La Ceiba, Venezuela, Provincial y Multinvest, éste último promovido por una casa de bolsa

3RA ETAPA (1994-1999)

- Para 1994 el mercado de fondos mutuales logra captar 18 millones 870 mil dólares. Lo cual muestra que la industria logró superar los problemas del pasado y estableció nuevos cauces para canalizar los aportes de los inversores.
- Este desarrollo se dio en medio de una serie de circunstancias económicas adversas como: la crisis financiera, el descenso de las reservas internacionales y el control de cambio.

- Para el año 1998 se presenta uno de los puntos más críticos para los fondos mutuales: La crisis global rusa y asiática, que dentro del contexto de globalización y apertura, los fondos mutuales no pudieron escapar.

Para el año 2002, BBVA Banco Provincial decide incorporar a su estructura organizativa la UGAT, para así integrarse definitivamente al manejo de los fondos mutuales en Venezuela.

Como misión la Unidad de Gestión de Activos de Terceros se plantea "ser líderes en el mercado de fondos mutuales ofreciendo a nuestros clientes un buen servicio a través de nuestra red de oficinas presentando diversidad de productos con una rentabilidad acorde al tipo de fondo seleccionado por el inversionista."

A su vez dicha misión se encuentra reflejada en la visión de la unidad, siendo ésta, "ser una empresa orientada al liderazgo competitivo en el mercado de Fondos Mutuales con la máxima rentabilidad, comprometiéndonos a suministrar las herramientas necesarias, con el fin de orientar a la red de oficinas y prestar un buen servicio a los inversionistas."

Como objetivo principal la UGAT desea: "Ofrecer la máxima rentabilidad acorde a un mínimo nivel de riesgo administrado, a través de la diversificación del portafolio."

Para entender un poco más de qué se trata un fondo mutual, a continuación se explica su estructura:

SOCIEDAD DISTRIBUIDORA: Encargada de distribuir las acciones de los Fondos Mutuales.

BANCO DEPOSITO Y CUSTODIA: Instituto de crédito que tiene a su cargo el servicio de depósito y custodia de los valores en cartera de un Fondo Mutual.

SOCIEDAD ADMINISTRADORA: Encargada de administrar el patrimonio de los Fondos Mutuales, control administrativo, contable y encargado de la emisión, registro de las acciones y control de pago de dividendos.

El mercado de Fondos Mutuales es una alternativa de Inversión, ahorro a mediano y largo plazo, las inversiones en USD venia incrementando como mecanismo de protección y fácil manera de invertir. Actualmente por el control de cambio, la tendencia a cambiado ya que se han estimulado las inversiones en el sector de Renta Fija en Bolívares. Por la situación económica actual, no

hay mucha capacidad de ahorro, por lo que se han visto algunas señales de realizar fusiones entre Fondos Administrados por una misma Sociedad Administradora y de acuerdo a los objetos de Inversión del Fondo y el Patrimonio administrado.

5. Antecedentes Empíricos

Como antecedentes empíricos relevantes al presente trabajo de grado cabe destacar:

a. Medición de clima laboral para el año 2005

En el año 2005, se aplicó una encuesta de clima a nivel corporativo dirigida a todos los empleados del Grupo BBVA, con la excepción de Andorra, AFP República Dominicana y Estados Unidos.

El trabajo de campo se realizó entre el 10 de octubre y el 11 de noviembre de 2005. En Venezuela se planificó para 60 días por las limitaciones existentes en el acceso a internet y el ancho de banda disponible (se conformaron 16 grupos de aproximadamente 200 empleados, estableciendo 3 días de participación para cada grupo). Las altas incidencias redujeron el nivel de participación de los empleados; en BBVA Banco Provincial participaron 2.900 empleados.

El proceso fue tutelado por Calidad Corporativa (Transformación y Productividad) BBVA España y localmente por Recursos Humanos.

El **Objetivo** de dicho estudio fue el de mejorar los componentes de calidad para aumentar la motivación, y con ello obtener los comportamientos deseados. Estuvo compuesto por 18 elementos o dimensiones de estudio, entre lo cuales se destacan: Relación con el cliente, puesto de trabajo, medios de trabajo, autonomía, compromiso, desarrollo profesional, el jefe, trabajo en equipo, políticas de personal, retribución, sistema de incentivo, creación de valor, entre otros.

El proceso de mejora estuvo centrado en tres variables claves: satisfacción, motivación e imagen dado que éstas tienen relación directa con los comportamientos futuros deseados.

Las áreas de oportunidad encontradas fueron: el jefe, sistema de incentivo, políticas de personal y desarrollo profesional. Dentro de los planes de acción derivados de dicho estudio surgieron:

- Charlas sobre los sistemas de valoración
- Formación en comunicación, coaching y dirección de personas
- Sistema abierto de postulaciones
- Incorporar toda la plantilla en sistema de retribución variable
- Plan de Compensación alineado a estrategia de negocio
- Plan de acercamiento Recursos Humanos
- Publicación de políticas en intranet
- Autogestión de procesos
- Desarrollo Competencias
- Nuevo modelo de Valoración
- Planes de Desarrollo: identificación de talento y Planes de Sucesión

b. Matriz FODA de la UGAT realizada para mediados del año en curso

	Debilidades
	• No garantiza rendimiento fijo a los inversionistas. • Leve desconocimiento por parte de los Clientes Internos y Externos de lo que es un Fondo Mutual. • Soporte tecnológico • Debilidad en el servicio de atención al cliente • Problemas en el manejo operativo • Poca agresividad de venta • Falta de un control de atención al cliente adecuado (hoja de ruta de la solicitud, de los reclamos de los inversionistas y demás informaciones requeridas)

	Oportunidades
	• Descubrimiento de nuevos segmentos de mercado • Desarrollo de Nuevos Fondos de Mercado, según las oportunidades del Mercado de Inversiones. • Mercado potencial de clientes en el interior del país. • Posibilidad de diversificación de ingresos para el pequeño y mediano inversionista. • Orientación de la captación de nuevos clientes, a través de los ejecutivos de oficinas. • Alta proyección en el interior del país del Banco para la captación de nuevos clientes. • Equipo Gerencial conocedor del manejo de un Fondo Mutual.
	Fortalezas
	• Grupo Financiero de gran respaldo Grupo BBVA. • Mercado cautivo, clientes del Banco Provincial y Grupo BBVA. • Aprovechamiento de la estructura de Banca Comercial para la comercialización de los Fondos Mutuales Provincial • Diversidad de Fondos Mutuales. • Distribución en efectivo del 100 % de las utilidades del Fondo. • Entrega de un estado de cuenta e información trimestralmente a los inversionistas. • Disponibilidad inmediata de sus inversiones. • Diversificación de las inversiones para minimizar riesgos. • Respaldo económico

	Amenazas
	• La Apertura de nuevos Fondos Mutuales especializados. • Futuras disposiciones del impuesto sobre la renta. • Apatía en el publico en inversiones a largo plazo. • Alza de las Tasas de Interés. • Inflación. • Incertidumbre política, económica y social del país. • Control cambiario.

MÉTODO

1. Problema a Investigar

Basado en el marco teórico citado y dando importancia al estudio del clima organizacional, se propone diseñar un instrumento de medición de clima organizacional hecho a la medida de las necesidades específicas del cliente UGAT. Esto surge al establecer el contrato psicológico en donde se detectó una necesidad clara y específica de conocer la percepción que tienen los empleados de su ambiente de trabajo. Para poder obtener una respuesta a dicha necesidad es que se plantea el diseño de un instrumento de medición de clima organizacional y aplicarlo en la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial, el mismo abarcaría los principales intereses y necesidades expuestos por el cliente en diversas reuniones.

De esta manera, al pasar el instrumento se detectarán posibles áreas de oportunidad así como las fortalezas existentes en dicha unidad, dando cabida a eventuales intervenciones y/o potenciaciones según fuera el caso. La no realización de este proyecto implicaría continuar con el desconocimiento del clima organizacional dentro de la unidad por lo que no se llevarían a cabo acciones para realizar cambios y mejoras.

Por lo expuesto anteriormente es que se plantea como problema de investigación la siguiente interrogante ¿Servirá el instrumento de medición de clima organizacional diseñado según las necesidades específicas del cliente para detectar posibles áreas de oportunidad dentro de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial?

2. Objetivos Generales y Específicos

El objetivo general del trabajo de consultoría es el *Diseño y aplicación de un instrumento de medición de clima organizacional dentro de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial.*

Dicho objetivo general abarca los siguientes objetivos específicos:

- Identificación de las necesidades específicas del cliente en relación con el diseño de un instrumento de medición de clima organizacional.
- Diseño del instrumento de clima organizacional.

- Aplicación del instrumento de clima organizacional garantizando validez y confiabilidad.
- Análisis de resultados.
- Recomendaciones sobre la base de las áreas de oportunidad encontradas.

3. Definición de variables

3.1 Variables de Estudio

A continuación se describirá la definición conceptual y operacional del concepto de Clima Organizacional basado en la opinión de importantes estudiosos del tema y apoyado en destacados autores contemporáneos.

Definición conceptual:

Clima Organizacional: Es la percepción que tienen los individuos de una organización, influenciada por su entorno interno y externo.

Definición Operacional:

Dimensiones externas

1. Entorno: Percepción de como los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral.

2. Competencia de mercado: Percepción de los beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias.

Dimensiones internas

1. Remuneración: Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos acorde al desempeño laboral.

2. Recompensas y reconocimientos: Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado.

3. Identidad: Percepción que tiene el empleado de ser parte de la organización sintiéndose orgulloso y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.

4. Estabilidad laboral: Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y progreso dentro de la organización y en el impacto de las innovaciones y cambios en la estabilidad laboral.

5. Supervisión: Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato con los supervisores y el liderazgo que estos ejercen los supervisores.

6. Relaciones: Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad.

7. Identificación con la organización: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcances de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización.

8. Toma de decisiones: Percepción de la independencia, información y recursos disponibles para definir pautas de acción.

9. Rol: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de responsabilidad en el cargo que desempeñan.

Una vez establecida la definición conceptual y operacional se procedió a la redacción de los ítems para cada una de las dimensiones en base a la información suministrada por el Director; de dicha entrevista y en base a las necesidades específicas de la Unidad, resultó, para un total de cuarenta y ocho (48) ítems, lo siguiente:

Dimensiones Externas

Entorno político:

- Existe futuro y estabilidad en la organización a pesar de la aprobación de leyes que regulen el sector bancario.
- Mi desempeño laboral no se ve amenazado a futuro por trabajar en banca privada.
- Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas al sector bancario.
- Pensaría en mantenerme en la banca privada aún cuando me ofrecieran una oportunidad en el sector público.

Competencia de mercado:

- Mis planes de beneficios son competitivos con los de otras instituciones bancarias.

- El banco tiene una estructura organizacional más eficiente y eficaz que otras instituciones bancarias.
- No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra institución bancaria.
- Mi nivel salarial está en consonancia con el de otras instituciones bancarias similares.
- Me desempeño en una institución líder en el sector bancario.

Dimensiones Internas

Remuneración:

- La remuneración que obtengo es adecuada a la responsabilidad del cargo.
- Conozco bien los beneficios que ofrece el banco.
- Estoy bien remunerado por mi aporte al éxito del BBVA.
- El salario que percibo está determinado con base al resultado de mi evaluación de desempeño.

Recompensas y reconocimiento

- Conozco las políticas de reconocimientos e incentivos.
- Recibo el reconocimiento adecuado más allá de mi salario por mis logros y contribuciones especiales.
- El cumplimiento de los resultados o metas importantes de la unidad es algo celebrado en la organización.

Identidad:

- Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.
- Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización.
- Comento con personas externas a la organización sobre las cosas buenas de trabajar aquí.
- Encuentro que mis valores y los de la organización son similares.

Estabilidad laboral

- Tengo oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.
- Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.
- Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para crecer laboralmente dentro del Banco.
- Los cambios tecnológicos y procesos pueden afectar mi estabilidad laboral.

Supervisión:

- Los problemas de la unidad son evaluados por mi supervisor.
- La colaboración prestada por mi supervisor es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.
- El nivel de liderazgo que posee mi supervisor es el necesario para dirigir la unidad.
- Las ideas generadas por los integrantes de la unidad son respetadas por mi supervisor.
- Mi supervisor hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.
- La relación que establezco con mi supervisor me genera accesibilidad y confianza.
- Mi supervisor defiende mis derechos ante los niveles superiores del Banco.

Relaciones:

- Las diferencias entre los empleados NO afectan el logro de los objetivos planteados.
- Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.
- Mis opiniones son respetadas por mis compañeros de trabajo.
- Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar las metas de la unidad.

Identificación con la organización:

- Las normas y procedimientos del departamento están alineados con la misión y visión de la organización

- Conozco claramente los objetivos de la unidad.
- La unidad se adapta a los cambios que resultan de la implantación de nuevos sistemas.
- Mi desempeño dentro de la unidad contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- La unidad contribuye a generar valor a la empresa.

Toma de decisiones:

- Tengo la autoridad para tomar las decisiones necesarias para hacer bien mi trabajo.
- Puedo objetar una política o una práctica sin que me sancionen por hacerlo.
- Dispongo de los recursos necesarios para el desempeño de mi labor.
- La información de la que dispongo me permite tomar decisiones para mejorar la gestión de la unidad.

Rol:

- Tengo claridad de las funciones, tareas y responsabilidades establecidas para el cargo que desempeño.
- Mi cargo es lo suficientemente importante como para permanecer dentro de la unidad.
- La labor que desempeño dentro de la organización me hace sentir satisfecho.
- Existe una distribución equitativa de las responsabilidades en la unidad.

El siguiente cuadro muestra cómo las dimensiones de estudio antes mencionadas encajan en el modelo organizacional de Seis Cuadros de Marvin Weisbord, que sirve de base para el presente diagnóstico.

4. Tipo de Investigación

El proyecto de investigación es de tipo Investigación y Desarrollo, intensivo y cualitativo de estudio de casos.

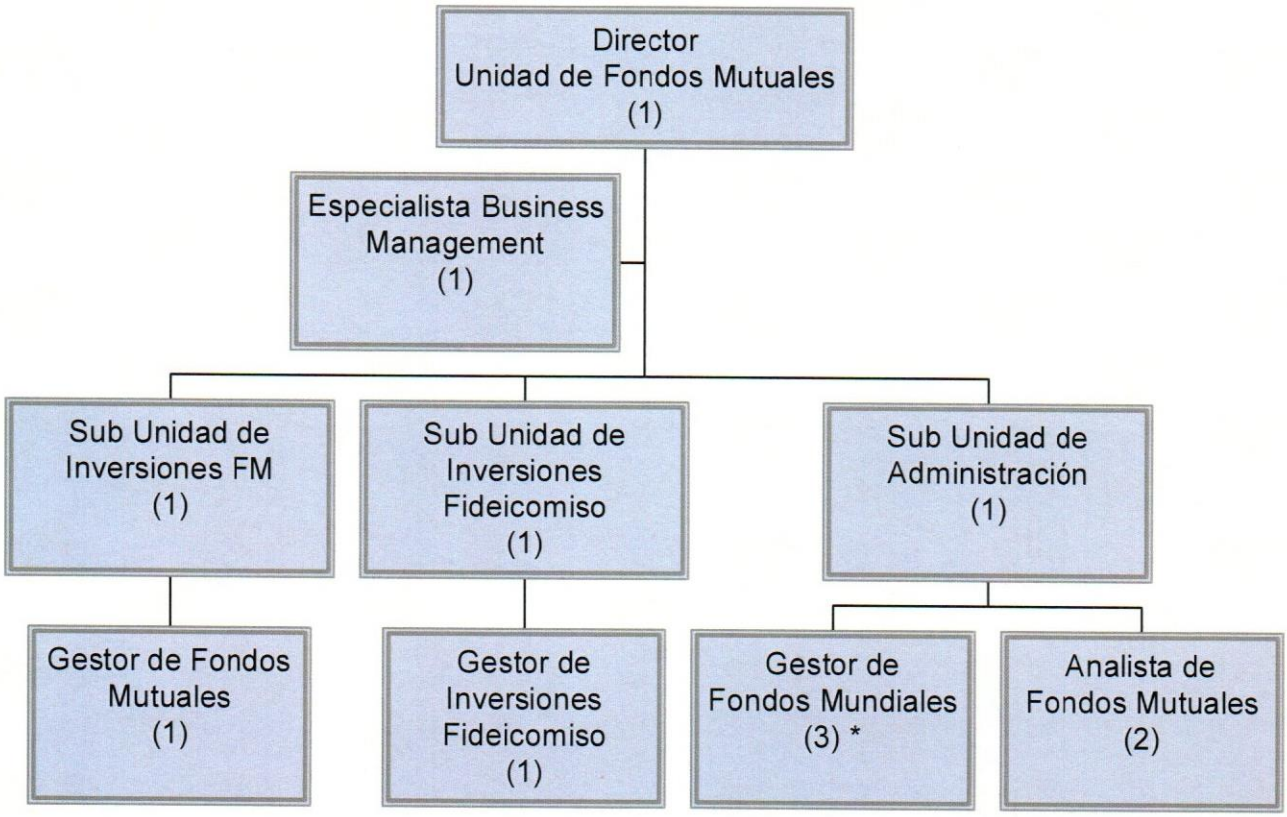
Es de tipo Investigación y desarrollo porque se encuentra focalizado en el desarrollo de productos, servicios o aplicaciones de importancia social. A su vez, es de carácter intensivo ya que se consideran muy pocos objetos o acontecimientos (unidades) y se estudia en ellas un elevado número de propiedades/características. (Micro Item Datanálisis C.A, s/f).

La combinación con el enfoque cualitativo de estudio de casos se debe a que examina a profundidad tanto a un individuo como a una comunidad. No pretende plantear generalidades sino más bien busca descubrir todas las variables que sean importantes en la historia o en el desarrollo del sujeto. Ante todo se trata de averiguar porqué el individuo se comporta de determinada forma y de qué manera cambia su comportamiento cuando responde al medio ambiente. (Martínez, 2000)

5. Diseño Muestral

La población del trabajo de consultoría está constituida por el BBVA Banco Provincial C.A; de dicha población se tomó como muestra la unidad de Gestión de Activos de Terceros contando con la participación de todos sus integrantes.

Esta unidad reporta a la vicepresidencia ejecutiva de Banca al por menor y tiene como objetivo administrar diversos fondos mutuales de inversión, es decir, la gestión de patrimonios formados por aporte de dinero, tanto de personas naturales como jurídicas, que son invertidos en valores de oferta pública por cuenta y riesgo de los accionistas o partícipes.



* 2 vacantes actualmente

Su estructura organizativa está conformada de la siguiente manera: muestra identificada para la aplicación de la encuesta fue de once (11) personas con grado de instrucción T.S.U y universitaria.

Las funciones de los puestos de trabajo son las siguientes:

- Especialista: controller, manejo de riesgos operacionales y de crédito, así como responsable del manejo de reportes a otros países.
- Sub-unidad de Administración: equipo de contables, funciones de back-office y operaciones de inversión.
- Sub-unidad de inversiones y promociones: equipo con funciones front-office tales como compra y venta de títulos y manejo cartera inversiones.

6. Instrumentos y/o Aparatos

A continuación se hace referencia a los diferentes instrumentos utilizados para llevar a cabo la recolección de información del trabajo de investigación.

- Entrevista: Según Kerlinger (1998) la entrevista es una situación interpersonal en la cual una persona (el entrevistador) realiza preguntas a otra (el entrevistado) para obtener información acerca de alguna situación en específico o problema de investigación. Estas preguntas deben estar previamente diseñadas para obtener dicha información.

La entrevista puede proporcionar una gran cantidad de información, por lo que puede llegar a ser el principal instrumento de una investigación o bien complementar otros métodos de recolección de datos, a su vez es flexible y adaptable a situaciones individuales.

Esta técnica fue utilizada con el director de la UGAT a través de un instrumento semi estructurado que permitió obtener información sobre el funcionamiento y características de la unidad, así como de las necesidades e intereses particulares acerca de la realización y aplicación de un instrumento de clima organizacional.

El instrumento para la recolección de información acerca del funcionamiento de la unidad, así como historia de la organización constaba de 10 preguntas abiertas. (Ver anexo 1)

El instrumento para la recolección de información acerca de las necesidades e intereses particulares sobre la realización y aplicación de un instrumento de clima organizacional constaba de 7 preguntas abiertas, sin embargo en el transcurso de las diversas entrevistas surgieron preguntas no establecidas en este para complementar la información requerida. (Ver anexo 2)

- Grabador: Este aparato permitió recoger de manera intacta la totalidad de la información recolectada a través de las entrevistas al director. Se usó con el fin de no perder ningún detalle que pudiera ser relevante para el trabajo de investigación, así como para que el desarrollo de la entrevista fuera fluido y a modo de conversación.

7. Procedimiento

Fase 1. Identificación de las necesidades específicas del cliente en relación con la medición de clima organizacional.

1.1. Se realizó una reunión con el cliente para:

- Identificar necesidades específicas:
- Identificar expectativas
- Determinar roles y responsabilidades de ambas partes en el proceso de consultoría
- Definir alcance del proceso de consultoría.

El resultado de esta fase fue el Contrato Psicológico entre ambas partes y la Propuesta de Consultoría (Anexo 3)

Fase 2. Diseño del instrumento de clima organizacional.

2.1 Recopilación de material bibliográfico sobre:

- Teorías de clima organizacional.

- Encuestas de clima organizacional de diferentes autores que se han utilizado en otros estudios.
- Material sobre pasos a seguir para la construcción de instrumentos.
- Otros materiales necesarios para el trabajo de consultoría.

2.2 Definición de conceptos y elaboración del instrumento:

- Concepto de clima organizacional.
- Dimensiones particulares a considerar en el instrumento de clima organizacional.
- Items relacionados a cada una de las dimensiones.

2.3 Identificación y caracterización de la muestra

El resultado de esta fase fue el Instrumento de medición de clima organizacional para la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial. (Anexo 4)

Fase 3. Aplicación del instrumento de clima organizacional a los miembros de la UGAT

3.1 Aplicación del Test:

- Entrega de la encuesta a la muestra seleccionada.

3.2 Aplicación del R-test:

- Entrega de la encuesta a la muestra seleccionada por segunda vez.

El resultado de esta fase fue la obtención y tabulación de los datos y gráficos. (Anexo 5)

Fase 4. Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento.

4.1 Tabulación de los datos del Test y R-test.

4.2 Medición de confiabilidad y validez.

El resultado de esta fase fue un instrumento válido y confiable para el análisis del Clima Organizacional en la UGAT.

Fase 5. Análisis de resultados.

5.1 Obtención de medidas estadísticas

5.2 Análisis de las medidas obtenidas e identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional

El resultado de esta fase fue el Informe sobre las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional. (Anexo 6)

Fase 6. Recomendaciones.

6.1 Elaboración de recomendaciones y propuesta de intervención según las áreas de oportunidad encontradas.

6.2 Presentación al cliente de las recomendaciones. (Anexo 7)

ANÁLISIS DE LOS DATOS

El instrumento de medición se construyó para medir la percepción de los empleados sobre el clima organizacional. Se definieron 11 dimensiones de estudio, con un número variable de preguntas (en total se plantearon 48 enunciados) que fueron valorados empleando la siguiente escala Lickert:

Valor Escala

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

Este instrumento fue entregado a los individuos con una hoja de instrucciones en la que se explicaba el objetivo principal de la aplicación así como la forma de completarlo. Se aplicaron dos pruebas (Test y R-Test) con una semana de diferencia entre ambas, se recogieron veintidós (22) pruebas en total ya que la muestra era de once (11).

En cada una de las encuesta se obtuvieron resultados del 1 al 4 (escala Lickert) los cuales fueron tabulados en una hoja de excel en forma de matriz para cada dimensión. (Ver anexo 5)

Para los resultados finales se diferenciaron en dos matrices, los datos del Test y del Re-test para cada dimensión. Luego se calculó y se graficó el promedio de cada uno de los ítems (48) correspondientes a cada dimensión (10) y para cada sujeto. (11)

De igual forma, se calculó la correlación entre los promedios del Test y Re-test en cada una de las dimensiones para obtener así, el coeficiente de confiabilidad en cada una de ellas.

Por último se calculó el error de medición para determinar la dispersión de los datos tal como se aprecia en los gráficos anexos. (Ver anexo 5).

Para garantizar la correcta aplicación de la encuesta de Clima Organizacional se indagó sobre el perfil de los involucrados claves, es decir, su cultura y necesidades a fin de definir los términos/ vocabulario que serían utilizados en la encuesta y evitar así confusiones de terminología o diversos tipos de comprensión de las preguntas realizadas que pudiesen alterar los resultados de la misma.

Después de llegar a un acuerdo con el Director para asegurar que la aplicación fuese realizada bajo un lenguaje adaptado a la cultura de la organización, se garantizó que la cooperación y la participación de todos los empleados fuera la estimada para garantizar la posibilidad de que los resultados fueran confiables.

Desde el inicio de la construcción del instrumento se estableció una relación comunicacional con los involucrados en el proceso y el equipo de trabajo.

Confiabilidad

Para garantizar resultados confiables se redactó en las instrucciones un conjunto de recomendaciones específicas para la aplicación del instrumento. Se incluyeron los siguientes puntos:

- Una garantía de la transparencia del proceso.

Las recomendaciones contienen el motivo que dio origen a la aplicación del instrumento.

"Una pareja de tesistas de la especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello está diseñando un instrumento para medir Clima Organizacional."

- Objetivo de la aplicación.

Se describió la forma en que los resultados fueron utilizados.

"Al completar la encuesta, usted ayudará a:

- *Determinar la confiabilidad y validez del instrumento con el fin de saber si su aplicabilidad será efectiva en futuras oportunidades.*
- *Identificar posibles temas que le preocupen acerca de su ambiente de trabajo."*

- Acciones para garantizar la confiabilidad.

  - Identificación: se solicitó identificar la encuesta con un número establecido por los individuos participantes, a fin de identificar la primera y segunda encuesta con el mismo número.

"Sin embargo para determinar la confiabilidad en ambas aplicaciones es necesario que usted identifique con un número de cuatro cifras de fácil recordación la encuesta empleada, para facilitar la asociación de los dos instrumentos. Este número NO revela su identidad

Favor colocar el número de identificación en el siguiente recuadro" | | | | |

  - Alteración: se alteraron de manera aleatoria las preguntas aplicadas en el instrumento con el objetivo de que los indicadores correspondientes a cada dimensión quedaran separados y sin ningún tipo de relación entre ellos. Para el Re-test se siguió la misma metodología.
  - Reaplicación: se aplicaron dos (2) pruebas (Test y Re-Test), con la finalidad de comprobar que bajo condiciones similares, se obtienen resultados similares.
  - Tiempo: para la segunda aplicación (Re-Test), luego de aplicada la primera (Test) se estableció una semana a fin de comparar consistencias en las respuestas y evitar el "error de memoria", lo cual significa que si ambas encuestas se aplican de manera seguida el individuo recuerda lo que contestó y lo responde igual.
  - Redacción: Se redactaron los ítems para cada dimensión de manera clara y concisa alineados a la cultura de la organización, con la

finalidad de evitar confusiones y dudas con respecto a lo que se pretendía medir.

- Muestra

El grupo seleccionado para la aplicación del instrumento en ambas ocasiones estuvo constituido por once (11) empleados de la unidad Gestión de Activos de Terceros del BBVA.

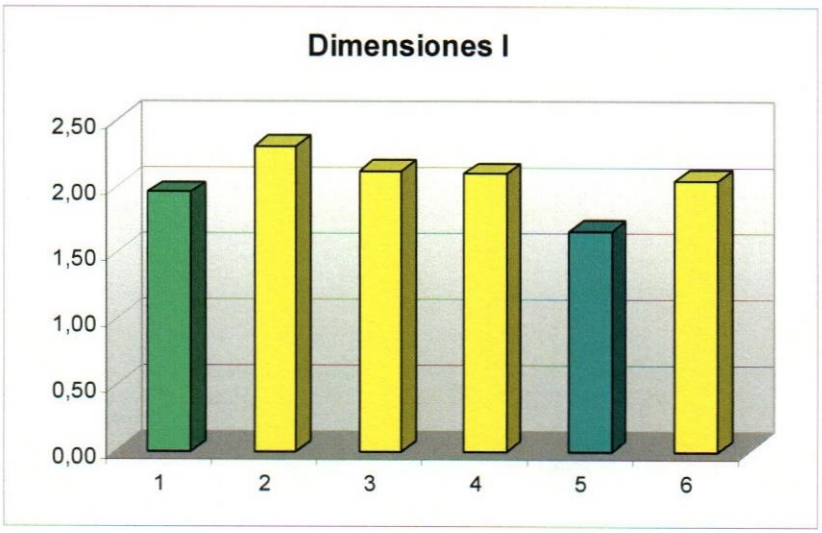
Validez

A manera de garantizar que efectivamente el instrumento midiera lo que pretendía medir, se redactaron diversas dimensiones con sus respectivos indicadores relacionados de manera lógica y consistente con la definición de Clima Organizacional generada previamente y alineados a las necesidades específicas de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros.

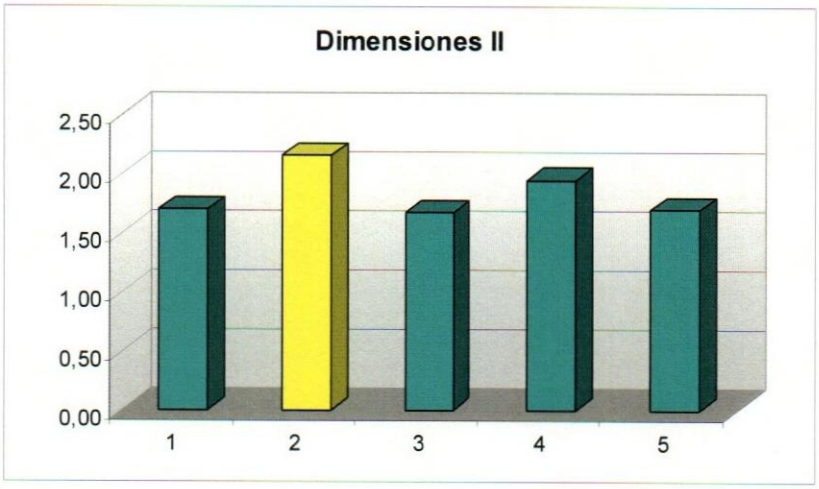
La validez, a su vez está referida a que se llegó a un acuerdo con el Director de la unidad, con respecto a cuáles serían los ítems que se debían plantear para estudiar cada una de las dimensiones pertinentes previamente consensuadas. Hubo una coincidencia no sólo en el criterio cualitativo de lo acordado (redacción de la definición de clima, sus dimensiones e ítems), sino que también existió una coincidencia cuantitativa de la medición sobre los ítems (escala Lickert).

Una vez aplicado el instrumento, verificado su nivel de confiabilidad y validez, así como obtenidos los datos y gráficos necesarios para el análisis, se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión.

AREAS DE OPORTUNIDAD	(>2)
FORTALEZAS	(<2)



1 ENTORNO POLITICO
2 COMPETENCIA DE MERCADO
3 RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO
4 REMUNERACIÓN
5 IDENTIDAD
6 ESTABILIDAD LABORAL



1 SUPERVISION
2 RELACIONES
3 IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN
4 TOMA DE DESICIONES
5 ROL

Como puede observarse en los gráficos, de las dimensiones encuestadas, aquellas que resultaron fortalezas para la UGAT son las siguientes:

- **ENTORNO POLITICO** Percepción de cómo los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral. (1,95)
- **IDENTIDAD:** Percepción que tiene el empleado de ser parte a la organización sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo. (1,66)
- **SUPERVISIÓN:** Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato de los supervisores y el liderazgo que estos ejercen. (1,70)
- **IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización. (1,67)
- **TOMA DE DECISIONES:** Percepción de la independencia del empleado para manejar la información y recursos disponibles para el desempeño de su labor. (1,95)
- **ROL:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de responsabilidad e importancia en el cargo que desempeñan. (1,70)

Tomando en cuenta que según la escala utilizada, las puntuaciones menores correspondía a los más áltos niveles de "acuerdo" o percepción positiva con relación a la dimensión se puede decir que las áreas que reflejan un mayor nivel de satisfacción son: **Identidad** e **Identificación con la organización**. A su vez, los items que presentan mayor nivel de percepción positiva en ambas dimensiones son: *"Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización"* y *"Conozco claramente los objetivos de la unidad" respectivamente.*

Esto quiere decir que los empleados de la UGAT están dispuestos a realizar su mejor esfuerzo en pro del futuro de la organización así como conocen claramente cuales son sus funciones y el papel que ejercen dentro de su unidad de trabajo

Por otra parte, como muestran los gráficos, aquellas dimensiones que resultaron áreas de oportunidad son las siguientes:

- **COMPETENCIA DE MERCADO**: Percepción de los niveles salariales, beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias. (2,31)
- **RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:** Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado. (2,12)
- **REMUNERACIÓN:** Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos a ocrde al desempeño laboral. (2,10)
- **ESTABILIDAD LABORAL:** Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la organización y el impacto de las innovaciones y cambios tecnológicos. (2,05)
- **RELACIONES:** Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad. (2,16)

Tomando en cuenta que según la escala utilizada, las puntuaciones mayores correspondía a los más áltos niveles de desacuerdo o percepción negativa con relación a la dimensión, se puede decir que de ástas áreas, aquellas que reflejan un mayor nivel de insatisfacción son: Competencia de Mercado, Recompensa y Reconocimiento. y Relaciones

1. COMPETENCIA DE MERCADO.

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el item cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor)

fué: *"No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra institución bancaria".*

Esto podría indicar que la causa principal de permanencia del personal en la organización se debe a su plan de beneficios, por lo cual puede inferirse una carencia de afiliación por causas diferentes a la económica tales como: ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, proyección, desafío del trabajo, balance de vida-trabajo, relaciones, etc.

2. RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que los items cuyo puntaje fueron mayores (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fueron: *"Conozco las políticas de reconocimientos e incentivos"* y *".Recibo el reconocimiento adecuado más allá de mi salario por mis logros y contribuciones especiales".*

Esto muestra que los empleados de la UGAT no están muy familiarizados con la política de reconocimiento e incentivos de la institución y que adicionalmente sientes que su trabajo y el cumplimiento de sus objetivos no recibe el reconocimiento adecuado, más allá del pago normal que reciben por salario

3. RELACIONES

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el ítem cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fue: " *Las diferencias personales entre los empleados NO afectan el logro de los objetivos planteados*".

Puede inferirse entonces que las relaciones de trabajo no son las mejores ni las más indicada para lograr los objetivos de la unidad, causando un malestar entre los miembros del equipo de trabajo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta el cronograma de actividades incluyendo los meses y las semanas correspondientes para cada una de las actividades concretas a realizar.

			Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre			
FASES		ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación de las necesidades del cliente.	Reunión con el cliente																					
		Contrato Psicológico																					
2	Diseño del instrumento de clima organizacional	Recopilación de material biliográfico																					
		Definición y Redacción de elementos del instrumento																					
		Identificación y caracterización de la muestra																					
3	Aplicación del instrumento	Test																					
		R-test																					
4	Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento	Tabulación de los datos del Test y R-test																					
		Medición de confiabilidad y validez																					
5	Análisis de resultados	Obtención de medidas estadísticas																					
		Análisis e identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas del CO																					
		Presentación de resultados obtenidos																					
6	Resultados y propuesta de Intervención	Elaboración de recomendaciones / propuesta de intervención																					
		Presentación al cliente de las recomendaciones																					

INTERVENCIÓN

Aún cuando, por previo acuerdo con el cliente, el presente trabajo de consultoría finalizaba con las recomendaciones luego de diseñado y aplicado un instrumento de medición de clima organizacional a la unidad estudiada (UGAT) y posterior al análisis de los resultados obtenidos, se logró realizar en el cliente una actividad de intervención dirigida a atender un área de oportunidad encontrada en la dimensión identificada como **"Relaciones"** relacionada con la comunicación y afinidad existente entre los miembros de la unidad ya que los resultados arrojan que la percepción de sus integrantes es que las diferencias personales entre los empleados afectan el logro de los objetivos planteados.

En este sentido, y siguiendo las recomendaciones hechas al cliente, se realizó una actividad **extra-muro** que tuvo las siguientes características:

Objetivo

Fortalecer la integración del empleado y el trabajo en equipo así como la comunicación e identificación de éste con las actividades que organiza la unidad.

Estrategia

Desarrollo de un día motivacional, de recreación y reflexión que contribuya con la integración de los empleados y la mejora del Clima Organizacional de la UGAT.

Duración

Un día, en el horario de 8:00 am a 5:00 pm.

Fecha: Lunes 11 de Diciembre de 2006.

Mecánica

ETAPA 1: COMUNICACIÓN

El día 1 de Diciembre se inició, vía correo interno de la empresa y dirigida sólo a los miembros de la unidad de estudio, una campaña de intriga que tuvo la finalidad de captar la atención de los empleados y despertar su interés por el evento. Posteriormente el director de la unidad hizo el anuncio e invitó a participar comunicando el día, lugar y hora de la convocatoria así como la agenda de la actividad. (Anexo 8)

ETAPA 2: DÍA DE INTEGRACIÓN

La actividad se desarrolló en las instalaciones del Valle Arriba Athletic Club, Urbanización Valle Arriba, y estuvo dividida en 2 etapas:

- Mañana:
    - Presentación a los empleados de los resultados de la encuesta de clima organizacional, acompañados de un reforzamiento teórico sobre la medición de clima tales como: en qué consiste? Qué hacer con los resultados?, etc (anexo 9).
    - Presentación sobre Trabajo en Equipo que tuvo la finalidad de abrir espacios de reflexión entre los participantes. (anexo 10)
    - Reconocimientos: el Director de la Unidad aprovechó la oportunidad para hacer entrega de reconocimientos especiales a determinados empleados del departamento.

- Tarde:
    - Actividades de recreación dirigidas a reforzar el trabajo en equipo, la integración y la colaboración entre los

empleados de la UGAT. (anexo 11)

- Evaluación de la actividad por parte de los empleados (anexo 12)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. (1997) El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas: México.
- Chiavenato, I. (1998) Administración de recursos humanos. Segunda edición. Mc. Graw Hill: México.
- Del Rosario, Z y Peñaloza, S. (2006) Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.
- Dessler, G. (1993) Organización y administración. Prentice Hall Interamericana: México.
- French, Wendell y Cecil Bell (1996) Desarrollo Organizacional. Prentice Hall: México.
- Gibson, J. (1992) Organizaciones. Mc. Graw Hill: México.
- Gonçalves, A. (1997) Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet.
- Guillén y Otros (2000) Psicología del trabajo y relaciones laborales. España: Mc Graw Hill
- Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. México: Mc. Graw Hill.
- Litwin, G. (1971) Clima y motivación" Prentice Hall.
- Litwin, G. y Stringer, H. (1978) Organizational Climate, Simon & Schuster, N.Y.
- Martínez, E. (2000). Guía Tipos de Investigación. Cátedra de Metodología de la Investigación I. Caracas. Escuela de Educación, Universidad Metropolitana.
- Ritchey, F. (2002) Estadística para las ciencias sociales. Mc. Graw Hill: México.
- Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional. Alfa Omega: Grupo Editor. México.

Direcciones internet

- http://www.revistainterforum.com/espanol/artículos/081102negocios_paez-html
- www.monografias.com Palma, Sonia (2005) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento para la recolección de información acerca del funcionamiento de la unidad e historia de la organización

1) ¿Cómo y en qué año surge la UGAT?
2) ¿A qué se dedica?
3) ¿Cuál es su misión, visión y valores?
4) ¿Qué objetivos tienen? ¿Se cumplen? ¿Cada cuánto se revisan?
5) ¿Con cuanto personal cuenta actualmente?
6) ¿Cómo es su estructura?
7) ¿Cuál es el perfil de los cargos? ¿Cuál es el grado de instrucción requerido?
8) ¿Cuáles son las alternativas de mejoramiento y desarrollo profesional que se le ofrece a los empleados?
9) ¿Cómo es la comunicación? ¿Existen canales abiertos y claros?
10) ¿Cómo es el sistema de evaluación de desempeño?

Anexo 2

Instrumento para la recolección de información acerca de las necesidades e intereses particulares sobre la realización y aplicación de un instrumento de clima organizacional

1) ¿Por qué la realización de un instrumento de medición de clima?
2) ¿Cuáles son sus inquietudes y dudas para llevar a cabo una encuesta de clima?
3) ¿Qué cambios ha percibido últimamente que le llamen la atención?
4) ¿Qué exactamente desea que se mida y sea tomado en cuenta dentro del instrumento?
5) ¿Cuáles son los aspectos que considera más relevantes a ser evaluados en la encuesta?
6) ¿Cuáles son aquellos aspectos que no desea sean tomados en cuenta?
7) ¿Cómo le gustaría que fuera el procedimiento para la medición del clima?

Anexo 3

Contrato Psicológico

En la segunda reunión de Avance Consultores C.A. con el cliente, director de la UGAT del BBVA Banco Provincial del día 18 de Julio, se llegó a los siguientes acuerdos:

1. Avance Consultores C.A. fue contratada para realizar una medición del clima organizacional de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros.
2. Avance Consultores C.A. se comprometió en diseñar, aplicar y medir los resultados de un instrumento de clima organizacional elaborado en función de las necesidades e intereses particulares del cliente y de la unidad en cuestión.
3. El cliente se comprometió en proporcionar toda la información necesaria para que el diseño del instrumento estuviese dirigido particularmente a dicha unidad.
4. El cliente estuvo de acuerdo en facilitar la ayuda necesaria para que el instrumento diseñado fuera válido y confiable.
5. Avance Consultores C.A. se comprometió en ofrecer al cliente las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar la aplicación y tabulación de los datos.
6. El cliente no mostró interés en querer realizar algún tipo de intervención posterior a la aplicación del instrumento, ya que afirmó estar en dicha unidad desde hace poco tiempo por lo que su principal interés era conocer cómo se sentía y que percepción tenían los empleados de la unidad en diferentes aspectos relacionados a su trabajo.
7. Avance Consultores C.A. y el cliente aceptaron las condiciones planteadas en este contrato psicológico para trabajar en equipo por un lapso no mayor a 5 meses.

Avance Consultores C.A

Propuesta para

el Diagnóstico del Clima Organizacional

Preparada para

Unidad de Gestión de Activos de Terceros

del BBVA Banco Provincial.

Av. San Juan Bosco

Torre Noreste Centro Altamira, Piso 2, Oficina P-2, Urbanización Altamira

Caracas – Venezuela

16 de Julio de 2006

La información en esta Propuesta no podrá ser revelada fuera de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros (o El Cliente) y no podrá ser duplicada, usada o revelada en todo o en parte para ningún propósito distinto a evaluar la propuesta. Esta propuesta es válida por treinta (30) días a partir de la fecha escrita arriba.

Avance Consultores C.A

Calle E, Res. Valle Alto, Oficina 3-C, Santa Rosa de Lima

Caracas - Venezuela

Tabla de Contenidos

1. **Panorama general**
   - 1.1. Enfoque
   - 1.2. Alcance de los Servicios
   - 1.3. Metodología de trabajo
   - 1.4. Equipo de trabajo
   - 1.5. Plan de trabajo
   - 1.6. Materiales entregables
   - 1.7. Responsabilidades

2. **Presupuesto**

1.- Panorama General

1.1 Enfoque

Avance Consultores C.A., (en lo adelante y a efectos de este documento denominada "La Consultora") se complace en presentar esta Declaración de Servicios a la Unidad de Gestión de Activos de Terceros (UGAT) para servicios de consultoría en la ejecución del diagnóstico del Clima Organizacional

En el año 2005, se aplicó una encuesta de clima a nivel corporativo dirigida a todos los empleados del Grupo BBVA, con la excepción de Andorra, AFP República Dominicana y Estados Unidos.

El trabajo de campo se realizó entre el 10 de octubre y el 11 de noviembre de 2005. En Venezuela se planificó para 60 días por las limitaciones existentes en el acceso a internet y el ancho de banda disponible (se conformaron 16 grupos de aproximadamente 200 empleados, estableciendo 3 días de participación para cada grupo). Las altas incidencias redujeron el nivel de participación de los empleados; en BBVA Banco Provincial participaron 2.900 empleados.

El proceso fue tutelado por Calidad Corporativa (Transformación y Productividad) BBVA España y localmente por Recursos Humanos.

El Objetivo de dicho estudio fue el de Mejorar los componentes de calidad para aumentar la motivación, y con ello obtener los comportamientos deseados. Estuvo compuesto por 18 elementos o dimensiones de estudio, entre lo cuales se destacan: Relación con el cliente, puesto de trabajo, medios de trabajo, autonomía, compromiso, desarrollo profesional, el jefe, trabajo en equipo, políticas de personal, retribución, sistema de incentivo, creación de valor, entre otros.

Las áreas de oportunidad encontradas fueron: el jefe, sistema de incentivo, políticas de personal y desarrollo profesional

El proceso de mejora estuvo centrado en tres variables claves: satisfacción, motivación e imagen dado que éstas tienen relación directa con los comportamientos futuros deseados.

El trabajo de consultoría que solicita el cliente en ésta oportunidad surge de las necesidades que tiene la Unidad de Gestión de Activos de Terceros (UGAT) en conocer la percepción que tienen los empleados de la unidad de manera específica (y no a nivel global o corporativo) en cuanto a diversos aspectos dentro de la misma. Igualmente es interés del cliente diagnosticar cómo los factores externos (la realidad actual del país, la aplicación de nuevas leyes, entre otras) afectan el clima organizacional.

Por este motivo y en busca de un continuo mejoramiento, que a su vez produzca mayor productividad y satisfacción del personal es que el director la UGAT solicita los servicios de consultoría para el ***diseño y aplicación de un instrumento de medición de clima organizacional adaptado a las necesidades y realidad específicas de la unidad y análisis de resultados***.

Información de Contactos: Si requiere información adicional relativa a esta Declaración de Servicios, por favor contacte a:

Srta. Anakary Alvarez. Avances Consutores, Servicios de Consultoría de Negocios.

Teléfono: + (0414) 2430841 - correo electrónico: Anakary9@yahoo.com

1.2 Alcance de los Servicios

El trabajo de consultoría constará de las siguientes etapas:

Fase 1. Identificación de las necesidades específicas del cliente en relación con la medición de clima organizacional.

Fase 2. Diseño del instrumento de clima organizacional.

Fase 3. Aplicación del instrumento de clima organizacional a los miembros de la UGAT

Fase 4. Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento.

Fase 5. Análisis de resultados.

Fase 6. Recomendaciones/Propuesta de Intervención.

Dado que la necesidad del cliente es la detección de posibles áreas de oportunidad dentro de la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial a través del diseño y aplicación de un instrumento de medición de clima organizacional especialmente diseñado para ello, una vez que sean presentadas al cliente las recomendaciones en la etapa fina (Fase 6), el cliente determinará si desea que la consultora lleve a cabo la fase de intervención (o parte de ella), o por el contrario se da por concluida la consultoría con la presentación de resultados y recomendaciones.

1.3. Metodología de Trabajo

Cada una de las fases de consultoría se llevarán a cabo de la siguiente manera:

Fase 1. Identificación de las necesidades específicas del cliente en relación con la medición de clima organizacional.

1.1. Reunión con el cliente para:

- Identificar necesidades específicas
- Identificar expectativas
- Determinar roles y responsabilidades de ambas partes en el proceso de consultoría
- Definir alcance del proceso de consultoría.

Fase 2. Diseño del instrumento de clima organizacional.

2.1 Recopilación de material bibliográfico sobre:

- Teorías de clima organizacional.
- Encuestas de clima organizacional de diferentes autores que se han utilizado en otros estudios.
- Material sobre pasos a seguir para la construcción de instrumentos.
- Otros materiales necesarios para el trabajo de consultoría.

2.2 Definición de conceptos y elaboración del instrumento:

- Concepto de clima organizacional.
- Dimensiones particulares a considerar en el instrumento de clima organizacional.
- Items relacionados a cada una de las dimensiones.

2.3 Identificación y caracterización de la muestra

Fase 3. Aplicación del instrumento de clima organizacional a los miembros de la UGAT

3.1 Aplicación del Test:

- Entrega de la encuesta a la muestra seleccionada.

3.2 Aplicación del R-test:

- Entrega de la encuesta a la muestra seleccionada por segunda vez.

Fase 4. Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento.

4.1 Tabulación de los datos del Test y R-test.

4.2 Medición de confiabilidad y validez.

Fase 5. Análisis de resultados.

5.1 Obtención de medidas estadísticas

5.2 Análisis de las medidas obtenidas e identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional

Fase 6. Recomendaciones.

6.1 Elaboración de recomendaciones y propuesta de intervención según las áreas de oportunidad encontradas.

6.2 Presentación al cliente de las recomendaciones/propuesta de intervención.

1.4 Equipo de Trabajo

El equipo que trabajará para este trabajo de consultoría está conformado por:

- Diógenes Sanez (Cliente)
- Anakary Alvarez (Consultora)

1.5 Plan de trabajo

			Julio				Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre			
FASES		ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación de las necesidades del cliente.	Reunión con el cliente																					
		Contrato Psicológico																					
2	Diseño del instrumento de clima organizacional	Recopilación de material biliográfico																					
		Definición y Redacción de elementos del instrumento																					
		Identificación y caracterización de la muestra																					
3	Aplicación del instrumento	Test																					
		R-test																					
4	Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento	Tabulación de los datos del Test y R-test																					
		Medición de confiabilidad y validez																					
5	Análisis de resultados	Obtención de medidas estadísticas																					
		Análisis e identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas del CO																					
		Presentación de resultados obtenidos																					
6	Resultados y propuesta de Intervención	Elaboración de recomendaciones / propuesta de intervención																					
		Presentación al cliente de las recomendaciones																					

1.6 Materiales Entregables

El material entregable en cada fase será:

Fase 1. Identificación de las necesidades específicas del cliente en relación con la medición de clima organizacional → Entregable: **Contrato psicológico**

Fase 2. Diseño del instrumento de clima organizacional → Entregable: **Instrumento de medición de clima organizacional para la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial.**

Fase 3. Aplicación del instrumento de clima organizacional a los miembros de la UGAT → Entregable: Ninguno

Fase 4. Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento → Entregable: Ninguno

Fase 5. Análisis de resultados → Entregable: **Informe sobre las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional.**

Fase 6. Recomendaciones → Entregable: **Recomendaciones**

1.7 Responsabilidades

Consultora: será responsabilidad de la consultora el coordinar y desarrollar todas las etapas de consultoría antes mencionadas que tendrán como objetivo el diagnóstico del clima organizacional de la UGAT. Igualmente, al finalizar cada una de las fases, la consultora presentará al cliente los entregables a los cuales se haya comprometido en ésta propuesta.

Como fase última del presente trabajo de consultoría, se encuentra la entrega del informe final con las fortalezas y áreas de oportunidad encontradas. Junto con ello, la consultora presentará al cliente un informe con las recomendaciones y/o propuesta de intervención, que será desarrollada por la consultora sólo en caso de que el cliente manifieste su voluntad llevarla a cabo.

Cliente: será responsabilidad del cliente proveer a la consultora de la información sobre la institución bancaria y la UGAT, necesarias para el desarrollo del trabajo de consultoría (tales como organigrama, visión, misión y objetivos del Banco y de la UGAT, etc). Igualmente, el cliente orientará a la consultora sobre la definición de las dimensiones a medir con el instrumento en relación con las necesidades específicas que éste tenga. El cliente proveerá de los recursos materiales necesarios para el desarrollo de la Fase # 3 correspondiente a la "Aplicación del Instrumentos" tales como sala de reunión, lápices, etc.

2. Presupuesto

FASES		ACTIVIDADES	N° de Consultores Involucrados	Horas de Consultoria (por consultor)	Costo Hora	Costo Total Fase
1	Identificación de las necesidades del cliente.	Reunión con el cliente	2	4	100.000	800.000
		Contrato Psicológico	2	4	100.000	800.000
						Bs 1.600.000
2	Diseño del instrumento de clima organizacional	Recopilación de material biliográfico	2	25	100.000	5.000.000
		Definición y Redacción del instrumento	2	30	100.000	6.000.000
		Identificación y caracterización de la muestra	2	8	100.000	1.600.000
						Bs 12.600.000
3	Aplicación del instrumento	Test	1	3	100.000	300.000
		R-test	1	3	100.000	300.000
						Bs 600.000
4	Verificación de la confiabilidad y validez del instrumento	Tabulación de los datos del Test y R-test	2	30	100.000	6.000.000
		Medición de confiabilidad y validez	2	30	100.000	6.000.000
						Bs 12.000.000
5	Análisis de resultados	Obtención de medidas estadísticas (SPSS)	2	30	100.000	6.000.000
		Análisis e identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas del CO	2	24	100.000	4.800.000
		Presentación de resultados obtenidos	2	12	100.000	2.400.000
						Bs 13.200.000
6	Resultados y propuesta de Intervención	Elaboración de recomendaciones y propuesta de intervención	2	80	100.000	16.000.000
		Presentación al cliente de las recomendaciones	2	4	100.000	800.000
						Bs 16.800.000

Bs 56.800.000

$26.419

Anexo 4

Instrumento de medición de clima organizacional para la Unidad de Gestión de Activos de Terceros del BBVA Banco Provincial.

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ENTORNO POLITICO: Percepción de cómo los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral.				
Existe futuro y estabilidad en la organización a pesar de la aprobación de leyes que regulen el sector bancario.				
Mi desempeño laboral no se ve amenazado a futuro por trabajar en banca privada.				
Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas al sector bancario.				
Pensaría en mantenerme en la banca privada aún cuando me ofrecieran una oportunidad en el sector público.				
COMPETENCIA DE MERCADO: Percepción de los niveles salariales, beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias.				
Mis planes de beneficios son competitivos con los de otras instituciones bancarias.				
El banco tiene una estructura organizacional más eficiente y eficaz que otras instituciones bancarias.				
No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra institución bancaria.				
Mi nivel salarial está en consonancia con el de otras instituciones bancarias similares				
Me desempeño en una institución líder en el sector bancario				
REMUNERACION: Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos acorde a responsabilidades.				
La remuneración que obtengo es adecuada a la responsabilidad del cargo.				
Conozco bien los beneficios que ofrece el banco.				
Estoy bien remunerado por mi aporte al éxito del BBVA.				
El salario que percibo está determinado con base al resultado de mi evaluación de desempeño.				
RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado.				
Conozco las políticas de reconocimientos e incentivos.				
Recibo el reconocimiento adecuado más allá de mi salario por mis logros y contribuciones especiales.				
El cumplimiento de los resultados o metas importantes de la unidad es algo celebrado en la organización.				
IDENTIDAD: Percepción que tiene el empleado de ser parte a la organización sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.				
Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización.				
Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización.				
Comento con personas externas a la organización sobre las cosas buenas de trabajar aquí.				
Encuentro que mis valores y los de la organización son similares.				
ESTABILIDAD LABORAL: Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la organización y el impacto de las innovaciones y cambios tecnológicos.				
Tengo oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.				
Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.				
Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para crecer laboralmente dentro del Banco.				
Los cambios tecnológicos y procesos pueden afectar mi estabilidad laboral				
SUPERVISION: Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato de los supervisores y el liderazgo que estos ejercen.				
Los problemas de la unidad son evaluados por mi supervisor.				
La colaboración prestada por mi supervisor es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.				
El nivel de liderazgo que posee mi supervisor es el necesario para dirigir la unidad.				
Las ideas generadas por los integrantes de la unidad son respetadas por mi supervisor.				
Mi supervisor hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.				
La relación que establezco con mi supervisor me genera accesibilidad y confianza.				
Mi supervisor defiende mis derechos ante los niveles superiores del Banco.				
RELACIONES: Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad				
Las diferencias entre los empleados NO afectan el logro de los objetivos planteados.				
Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.				
Mis opiniones son respetadas por mis compañeros de trabajo.				
Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar las metas de la unidad.				
IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización.				
Las normas y procedimientos del departamento están alineados con la misión y visión de la organización				
Conozco claramente los objetivos de la unidad.				
La unidad se adapta a los cambios que resultan de la implantación de nuevos sistemas.				
Mi desempeño dentro de la unidad contribuye al logro de los objetivos de la organización.				
La unidad contribuye a generar valor a la empresa.				
TOMA DE DESICIONES: Percepción de la independencia del empleado para manejar la información y recursos disponibles para el desempeño de su labor.				
Tengo la autoridad para tomar las decisiones necesarias para hacer bien mi trabajo.				
Puedo objetar una política o una práctica sin que me sancionen por hacerlo.				
Dispongo de los recursos necesarios para el desempeño de mi labor.				
La información de la que dispongo me permite tomar desiciones para mejorar la gestión de la unidad.				
ROL: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de				
Tengo claridad de las funciones, tareas y responsabilidades establecidas para el cargo que desempeño.				
Mi cargo es lo suficientemente importante como para permanecer dentro de la unidad.				
La labor que desempeño dentro de la organización me hace sentir satisfecho.				
Existe una distribución equitativa de las responsabilidades en la unidad.				

Anexo 5

Datos Obtenidos del Test y R-Test y Gráficos.

Encuestados		**ENTORNO POLITICO:** Percepción de cómo los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral.											
		TEST						R-TEST					
Planilla		28	37	45	10	Std	Prom	4	14	1	19	Std	Prom
8493	SUJETO 1	2	1	2	3	0,7	2	2	2	1	3	0,71	2
5326	SUJETO 2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	0,43	1,75
1177	SUJETO 3	2	1	1	2	0,5	1,5	2	1	1	1	0,43	1,25
9804	SUJETO 4	2	3	2	2	0,4	2,25	2	3	2	2	0,43	2,25
9638	SUJETO 5	1	2	1	3	0,8	1,75	1	1	1	3	0,87	1,5
706	SUJETO 6	2	1	2	2	0,4	1,75	2	1	1	3	0,83	1,75
2509	SUJETO 7	2	1	1	2	0,5	1,5	3	1	1	4	1,3	2,25
1234	SUJETO 8	3	2	2	3	0,5	2,5	2	1	2	3	0,71	2
201	SUJETO 9	3	2	2	2	0,4	2,25	4	2	1	1	1,22	2
11	SUJETO 10	2	2	2	3	0,4	2,25	2	2	2	3	0,43	2,25
1978	SUJETO 11	4	2	1	2	1,1	2,25	3	2	3	2	0,5	2,5
		CORRELACIÓN											0,56

		COMPETENCIA DE MERCADO: Percepción de los niveles salariales, beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias.											
		TEST						R-TEST					
Planilla		22	42	4	13	16	Std	Prom	30	6	42	24	8	Std	Prom
8493	SUJETO 1	2	2	3	2	1	0,6	2	2	2	3	2	1	0,6	2
5326	SUJETO 2	3	1	2	3	2	0,7	2,2	3	2	3	3	2	0,5	2,6
1177	SUJETO 3	2	2	2	2	3	0,4	2,2	2	2	3	2	1	0,6	2
9804	SUJETO 4	3	2	2	2	1	0,6	2	3	3	3	2	2	0,5	2,6
9638	SUJETO 5	2	2	4	2	1	1	2,2	3	2	3	2	2	0,5	2,4
706	SUJETO 6	2	2	3	3	2	0,5	2,4	2	2	3	3	2	0,5	2,4
2509	SUJETO 7	2	2	1	2	1	0,5	1,6	2	2	4	2	1	1	2,2
1234	SUJETO 8	2	1	2	2	1	0,5	1,6	2	1	3	2	1	0,7	1,8
201	SUJETO 9	2	3	2	2	1	0,6	2	2	2	2	1	2	0,4	1,8
11	SUJETO 10	2	3	3	3	2	0,5	2,6	2	3	3	3	2	0,5	2,6
1978	SUJETO 11	3	3	3	3	3	0	3	3	3	4	3	2	0,6	3
		CORRELACIÓN													0,74

Encuestados		**IDENTIDAD:** Percepción que tiene el empleado de ser parte a la organización sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.											
		TEST						R-TEST					
Planilla		5	26	18	34	Std	Prom	45	12	10	11	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
5326	SUJETO 2	1	2	1	2	0,5	1,5	2	2	1	2	0,4	1,75
1177	SUJETO 3	1	1	1	2	0,4	1,25	1	1	1	1	0	1
9804	SUJETO 4	1	2	2	2	0,4	1,75	2	2	3	2	0,4	2,25
9638	SUJETO 5	2	1	2	2	0,4	1,75	1	1	1	2	0,4	1,25
706	SUJETO 6	2	1	2	2	0,4	1,75	2	2	2	2	0	2
2509	SUJETO 7	1	1	1	2	0,4	1,25	2	1	1	1	0,4	1,25
1234	SUJETO 8	1	1	1	2	0,4	1,25	1	1	2	1	0,4	1,25
201	SUJETO 9	1	1	2	2	0,5	1,5	1	1	2	2	0,5	1,5
11	SUJETO 10	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
1978	SUJETO 11	3	2	4	3	0,7	3	3	2	4	3	0,7	3
		CORRELACIÓN											0,91

		ESTABILIDAD LABORAL: Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la organización y el impacto de las innovaciones y cambios											
		TEST						R-TEST					
Planilla		2	46	32	44	Std	Prom	18	15	2	20	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	2	1	3	0,8	1,75	1	1	1	4	1,3	1,75
5326	SUJETO 2	2	3	3	2	0,5	2,5	2	3	3	2	0,5	2,5
1177	SUJETO 3	2	2	1	3	0,7	2	1	2	1	4	1,2	2
9804	SUJETO 4	2	3	3	2	0,5	2,5	2	3	3	2	0,5	2,5
9638	SUJETO 5	1	1	1	3	0,9	1,5	1	2	2	3	0,7	2
706	SUJETO 6	1	2	2	3	0,7	2	2	2	2	2	0	2
2509	SUJETO 7	1	2	4	3	1,1	2,5	1	2	3	1	0,8	1,75
1234	SUJETO 8	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	0,4	1,75
201	SUJETO 9	1	2	2	3	0,7	2	1	2	1	3	0,8	1,75
11	SUJETO 10	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
1978	SUJETO 11	3	3	1	3	0,9	2,5	3	2	2	3	0,5	2,5
		CORRELACIÓN											0,59

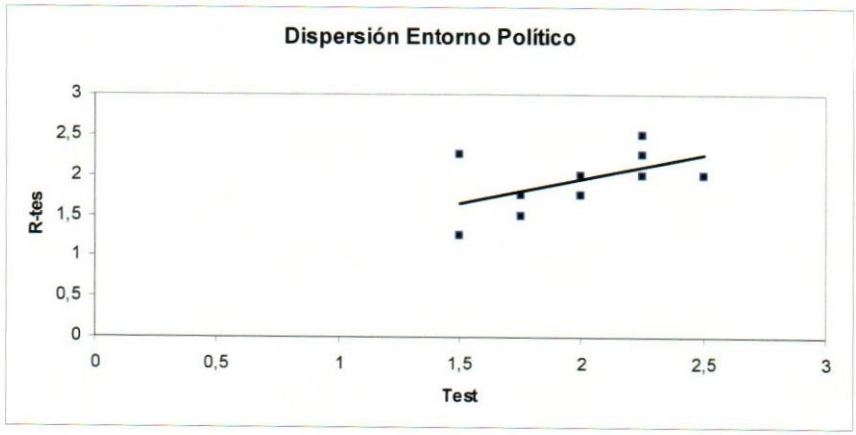
Encuestados		**REMUNERACIÓN: Perce**pción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos a ocrde al desempeño laboraí											
		TEST						R-TEST					
Planilla		21	47	15	30	Std	Prom	7	21	29	5	Std	Prom
8493	SUJETO 1	2	2	1	1	0,5	1,5	1	1	1	1	0,0	1
5326	SUJETO 2	3	1	3	3	0,9	2,5	3	2	3	2	0,5	2,5
1177	SUJETO 3	2	2	2	2	0,0	2	2	1	2	2	0,4	1,75
9804	SUJETO 4	2	2	3	2	0,4	2,25	2	2	3	2	0,4	2,25
9638	SUJETO 5	2	2	2	2	0,0	2	2	1	2	2	0,4	1,75
706	SUJETO 6	3	2	3	3	0,4	2,75	3	2	3	2	0,5	2,5
2509	SUJETO 7	3	2	2	3	0,5	2,5	2	2	2	2	0,0	2
1234	SUJETO 8	2	1	2	2	0,4	1,75	2	1	2	2	0,4	1,75
201	SUJETO 9	2	2	1	1	0,5	1,5	2	1	2	2	0,4	1,75
11	SUJETO 10	3	2	3	3	0,4	2,75	3	2	3	2	0,5	2,5
1978	SUJETO 11	2	1	3	2	0,707	2	3	2	3	2	0,5	2,5
													0,40

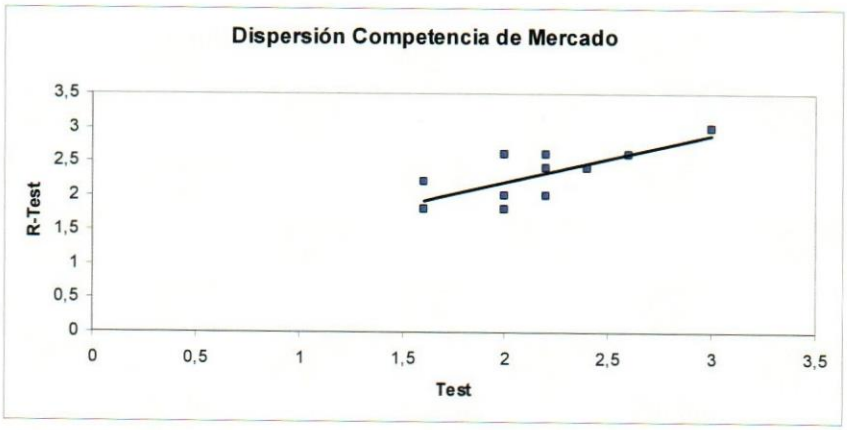
		RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado.										
		TEST					R-TEST					
Planilla		35	8	40	Std	Prom	37	26	17	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	2	1	0,5	1,33	1	1	2	0,5	1,33
5326	SUJETO 2	4	3	3	0,5	3,33	4	3	3	0,5	3,33
1177	SUJETO 3	2	2	1	0,5	1,67	1	2	2	0,5	1,67
9804	SUJETO 4	3	3	1	0,9	2,33	3	3	3	0	3
9638	SUJETO 5	1	2	1	0,5	1,33	2	1	1	0,5	1,33
706	SUJETO 6	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2
2509	SUJETO 7	4	2	2	0,9	2,67	3	2	2	0,5	2,33
1234	SUJETO 8	2	2	2	0	2	1	2	2	0,5	1,67
201	SUJETO 9	3	2	2	0,5	2,33	2	2	2	0	2
11	SUJETO 10	3	2	2	0,5	2,33	3	2	2	0,5	2,33
1978	SUJETO 11	2	4	1	1,2	2,333	2	4	1	1,2	2,333
		CORRELACIÓN									0,90

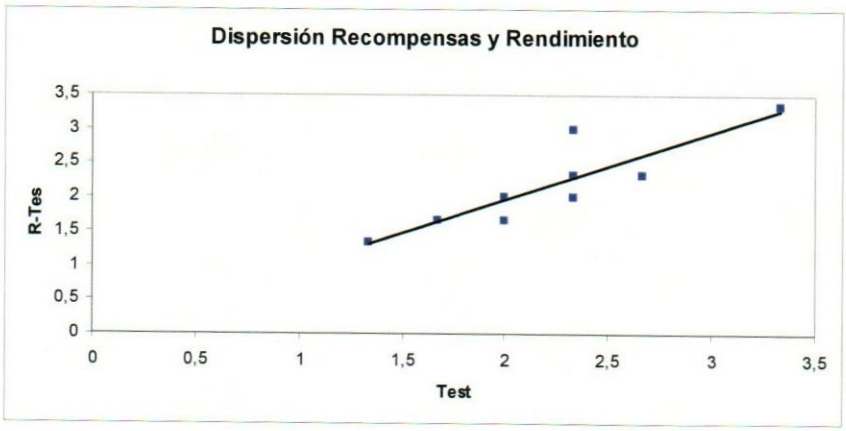
Encuestados		SUPERVISION: Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato de los supervisores y el liderazgo que estos ejercen.																	RELACIONES: Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad											
		TEST									R-TEST								TEST						R-TEST					
Planilla		17	25	38	7	12	23	29	Std	Prom	23	28	44	31	33	34	36	Std	Prom	19	6	11	33	Std	Prom	38	3	25	9	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	1	0,4	1,25
5326	SUJETO 2	2	2	1	2	2	3	2	0,4	2	2	2	1	1	2	3	2	0,7	1,86	2	2	3	2	0,4	2,25	2	2	3	2	0,4	2,25
1177	SUJETO 3	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
9804	SUJETO 4	2	2	2	2	2	2	3	0,4	2,14	2	2	2	2	2	2	3	0,4	2,14	3	2	2	2	0,4	2,25	3	2	2	2	0,4	2,25
9638	SUJETO 5	2	1	2	2	1	1	1	0,4	1,43	1	2	1	2	1	1	2	0,5	1,43	2	1	2	1	0,5	1,5	2	1	1	1	0,4	1,25
706	SUJETO 6	2	1	2	2	1	2	2	0,4	1,71	2	1	2	2	1	1	2	0,5	1,57	3	1	2	1	0,8	1,75	3	2	2	2	0,4	2,25
2509	SUJETO 7	3	2	1	1	2	1	1	0,4	1,57	2	1	2	2	2	1	2	0,4	1,71	2	1	1	1	0,4	1,25	4	1	1	1	1,3	1,75
1234	SUJETO 8	1	2	1	2	2	2	2	0	1,71	1	3	1	2	1	2	3	0,7	1,86	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
201	SUJETO 9	2	1	2	2	1	1	1	0,4	1,43	1	1	1	2	1	2	2	0,4	1,43	2	1	1	1	0,4	1,25	4	1	1	1	1,3	1,75
11	SUJETO 10	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	2	2	0,4	2,25	3	2	2	2	0,4	2,25
1978	SUJETO 11	3	2	2	2	3	2	4	0,8	2,571	3	2	3	2	2	2	4	0,9	2,571	2	2	3	2	0,4	2,25	2	2	3	2	0,4	2,25
		CORRELACIÓN																	0,98	CORRELACIÓN											0,84

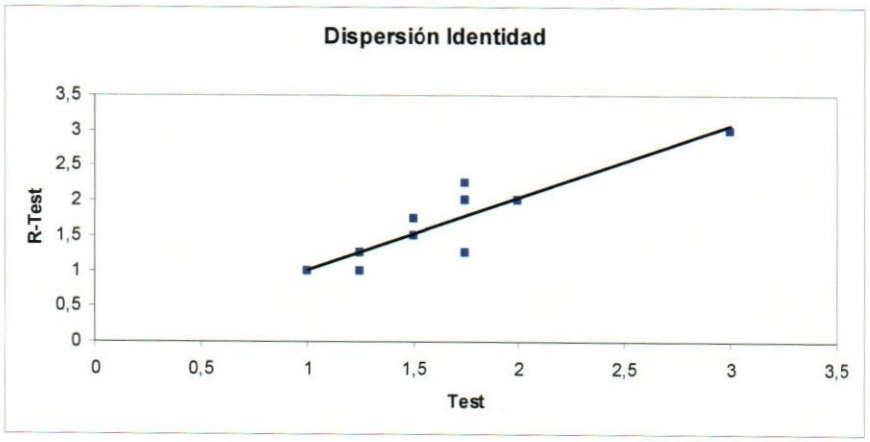
Encuestados		IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización.													TOMA DE DESICIONES: Percepción de la independencia del empleado para manejar la información y recursos disponibles para el desempeño de su labor.											
		TEST							R-TEST								TEST						R-TEST					
Planilla		3	39	43	27	36	Std	Prom	39	47	13	40	41	Std	Prom	41	9	20	24	Std	Prom	43	27	46	32	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	1	2	1	1	0,4	1,2	1	1	1	1	1	0	1	1	2	1	1	0,4	1,25	1	1	1	1	0,1	1
5326	SUJETO 2	3	1	2	3	2	0,7	2,2	3	2	2	2	2	0,4	2,2	3	2	2	3	0,5	2,5	3	2	2	3	0,4	2,5
1177	SUJETO 3	2	1	2	2	2	0,4	1,8	2	1	2	2	2	0,4	1,8	1	2	1	2	0,5	1,5	2	2	2	1	0,4	1,75
9804	SUJETO 4	3	2	1	2	2	0,6	2	3	2	2	2	2	0,4	2,2	2	2	3	2	0,4	2,25	2	2	3	3	0,5	2,5
9638	SUJETO 5	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	0,4	1,2	1	2	2	2	0,4	1,75	1	1	1	2	0,4	1,25
706	SUJETO 6	2	2	2	1	1	0,5	1,6	2	2	1	2	2	0,4	1,8	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
2509	SUJETO 7	1	2	2	1	2	0,5	1,6	2	2	1	2	1	0,5	1,6	2	2	2	2	0	2	2	1	2	2	0,4	1,75
1234	SUJETO 8	1	1	1	1	2	0,4	1,2	2	1	1	1	1	0,4	1,2	2	2	1	2	0,4	1,75	2	2	1	2	0,4	1,75
201	SUJETO 9	1	2	2	1	2	0,5	1,6	1	1	1	2	2	0,5	1,4	2	2	2	1	0,4	1,75	2	3	2	2	0,4	2,25
11	SUJETO 10	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
1978	SUJETO 11	2	1	1	2	1	0,5	1,4	2	1	4	2	1	1,1	2	1	2	2	2	0,4	1,75	1	3	5	2	1,4	2,75
		CORRELACIÓN													0,85	CORRELACIÓN											0,65

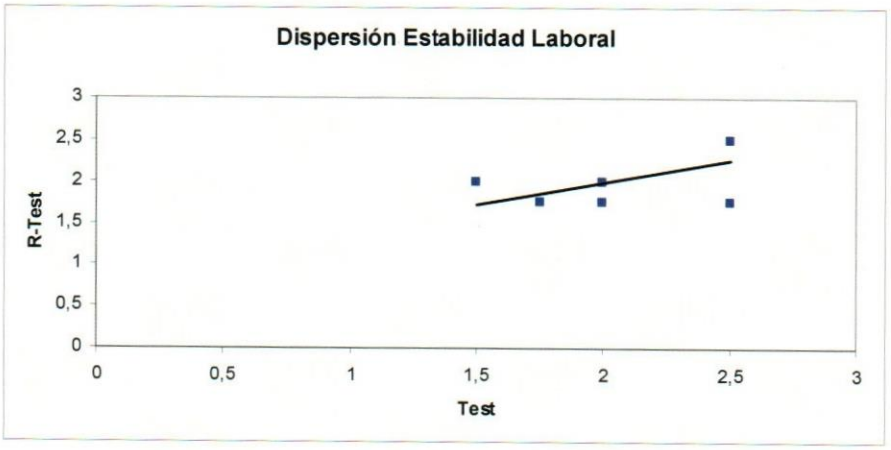
Encuestados		ROL: Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de responsabilidad e importancia en el cargo que desempeñan.											
		TEST						R-TEST					
Planilla		48	31	14	1	Std	Prom	16	35	48	22	Std	Prom
8493	SUJETO 1	1	2	1	1	0,4	1,25	1	1	1	1	0,1	1
5326	SUJETO 2	2	2	3	2	0,4	2,25	2	2	3	1	0,6	2
1177	SUJETO 3	1	2	2	2	0,4	1,75	1	2	2	2	0,4	1,75
9804	SUJETO 4	2	3	3	2	0,5	2,5	2	3	2	3	0,4	2,5
9638	SUJETO 5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
706	SUJETO 6	2	2	2	2	0	2	1	2	2	2	0,4	1,75
2509	SUJETO 7	1	3	1	2	0,8	1,75	1	3	1	1	0,8	1,5
1234	SUJETO 8	1	3	2	2	0,7	2	1	3	1	2	0,7	1,75
201	SUJETO 9	1	2	1	2	0,5	1,5	1	3	1	1	0,8	1,5
11	SUJETO 10	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
1978	SUJETO 11	1	2	2	3	0,7	2	1	1	3	3	0,9	2
		CORRELACIÓN											0,96

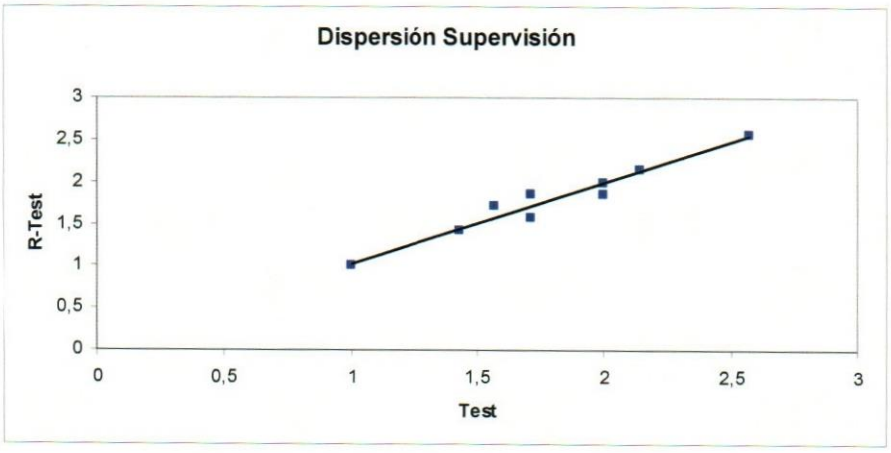

Dispersión Entorno Político
R-tes
Test
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3

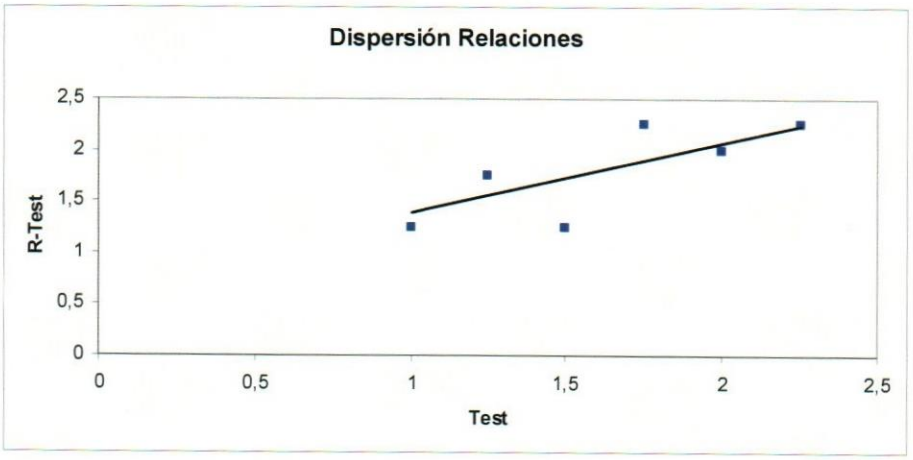

Dispersión Competencia de Mercado
R-Test
Test
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3
3,5


Dispersión Recompensas y Rendimiento
R-Tes
Test
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3
3,5


Dispersión Identidad
R-Test
Test
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3
3,5


Dispersión Estabilidad Laboral
R-Test
Test
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3


Dispersión Supervisión
R-Test
Test
0
0,5
1
1,5
2
2,5
3

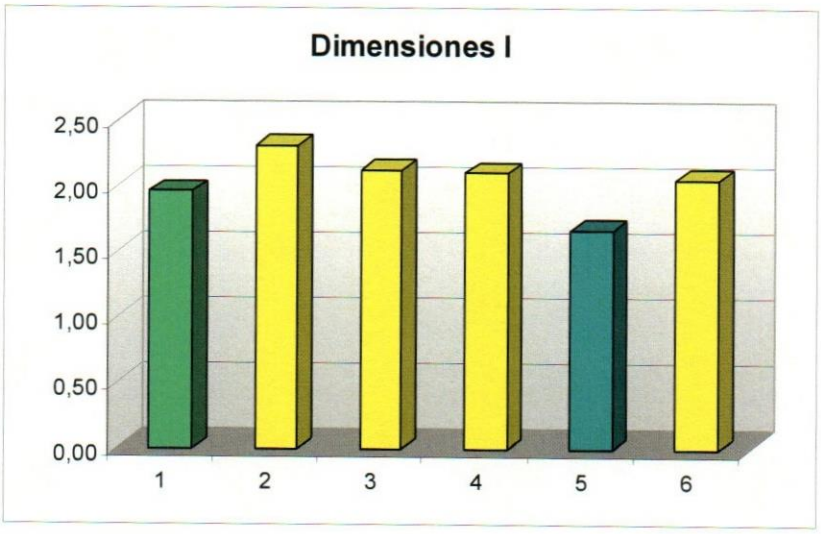

Dispersión Relaciones
R-Test
Test
0
0,5
1
1,5
2
2,5

Anexo 6

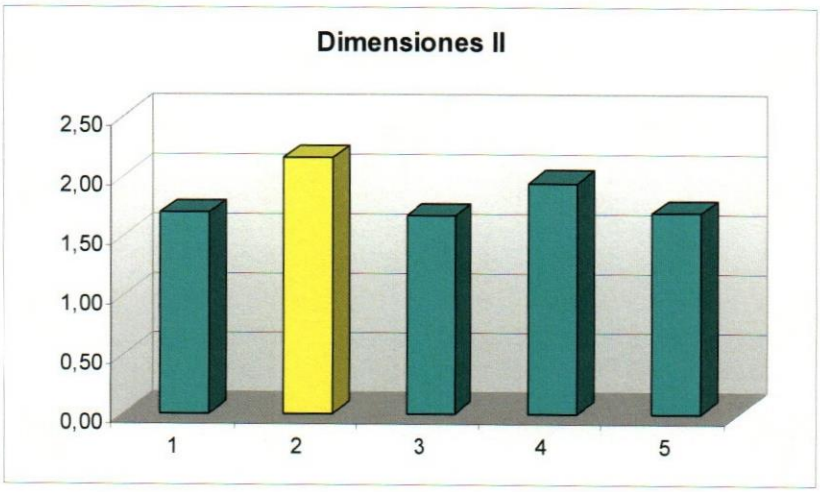
Informe sobre las áreas de oportunidad y fortalezas del clima Organizacional

Una vez aplicado el instrumento, verificado su nivel de confiabilidad y validez, así como obtenidos los datos y gráficos necesarios para el análisis, se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión.

AREAS DE OPORTUNIDAD	(>2)
FORTALEZAS	(<2)



1 ENTORNO POLITICO
2 COMPETENCIA DE MERCADO
3 RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO
4 REMUNERACIÓN
5 IDENTIDAD
6 ESTABILIDAD LABORAL



1 SUPERVISION
2 RELACIONES
3 IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN
4 TOMA DE DESICIONES
5 ROL

Como puede observarse en los gráficos, de las dimensiones encuestadas, aquellas que resultaron fortalezas para la UGAT son las siguientes:

- **ENTORNO POLITICO** Percepción de cómo los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral. (1,95)
- **IDENTIDAD:** Percepción que tiene el empleado de ser parte a la organización sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo. (1,66)
- **SUPERVISIÓN:** Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato de los supervisores y el liderazgo que estos ejercen. (1,70)
- **IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización. (1,67)
- **TOMA DE DECISIONES:** Percepción de la independencia del empleado para manejar la información y recursos disponibles para el desempeño de su labor. (1,95)

- **ROL:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de responsabilidad e importancia en el cargo que desempeñan. (1,70)

Tomando en cuenta que según la escala utilizada, las puntuaciones menores correspondían a los más áltos niveles de "acuerdo" o percepción positiva con relación a la dimensión se puede decir que las áreas que reflejan un mayor nivel de satisfacción son: **Identidad** e **Identificación con la organización**. A su vez, los items que presentan mayor nivel de percepción positiva en ambas dimensiones son: *"Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización"* y *"Conozco claramente los objetivos de la unidad" respectivamente.*

Esto quiere decir que los empleados de la UGAT están dispuestos a realizar su mejor esfuerzo en pro del futuro de la organización así como conocen claramente cuales son sus funciones y el papel que ejercen dentro de su unidad de trabajo

Por otra parte, como muestran los gráficos, aquellas dimensiones que resultaron áreas de oportunidad son las siguientes:

- **COMPETENCIA DE MERCADO**: Percepción de los niveles salariales, beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias. (2,31)
- **RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:** Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado. (2,12)
- **REMUNERACIÓN:** Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos a ocrde al desempeño laboral. (2,10)

- **ESTABILIDAD LABORAL:** Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la organización y el impacto de las innovaciones y cambios tecnológicos. (2,05)
- **RELACIONES:** Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad. (2,16)

Tomando en cuenta que según la escala utilizada, las puntuaciones mayores correspondía a los más áltos niveles de desacuerdo o percepción negativa con relación a la dimensión, se puede decir que de ástas áreas, aquellas que reflejan un mayor nivel de insatisfacción son: Competencia de Mercado, Recompensa y Reconocimiento. y Relaciones

4. COMPETENCIA DE MERCADO.

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el item cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fué: *"No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra institución bancaria".*

Esto podría indicar que la causa principal de permanencia del personal en la organización se debe a su plan de beneficios, por lo cual puede inferirse una carencia de afiliación por causas diferentes a la económica tales como: ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, proyección, desafío del trabajo, balance de vida-trabajo, relaciones, etc.

5. RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que los items cuyo puntaje fueron mayores (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fueron: *"Conozco las políticas de reconocimientos e incentivos"* y

".*Recibo el reconocimiento adecuado más allá de mi salario por mis logros y contribuciones especiales*".

Esto muestra que los empleados de la UGAT no están muy familiarizados con la política de reconocimiento e incentivos de la institución y que adicionalmente sientes que su trabajo y el cumplimiento de sus objetivos no recibe el reconocimiento adecuado, más allá del pago normal que reciben por salario

6. RELACIONES

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el item cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fué: " *Las diferencias personales entre los empleados NO afectan el logro de los objetivos planteados*".

Puede inferirse entonces que las relaciones de trabajo no son las mejores ni las más indicada para lograr los objetivos de la unidad, causando un malestar entre los miembros del equipo de trabajo.

Anexo 7

Recomendaciones

De las dimensiones encuestadas, aquellas que resultaron áreas de oportunidad son las siguientes:

- **COMPETENCIA DE MERCADO**: Percepción de los niveles salariales, beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias. (2,31)
- **RELACIONES:** Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad. (2,16)
- **RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:** Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado. (2,12)
- **REMUNERACIÓN:** Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos a ocrde al desempeño laboral. (2,10)
- **ESTABILIDAD LABORAL:** Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la organización y el impacto de las innovaciones y cambios tecnológicos. (2,05)

De éstas áreas, aquellas que reflejan un mayor nivel de insatisfacción son: **Competencia de Mercado, Relaciones y Recompensa y Reconocimiento.** Dado que el área de "Recompensa y Reconocimiento" representa un elemento que debe ser manejado por la propia organización según sus políticas y práctica y que escapa de los alcances de este proceso de consultoría, la propuesta de intervención versará sobre las dimensiones "Competencia de Mercado" y "Relaciones" especificamente.

COMPETENCIA DE MERCADO.

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el item cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fué: "**No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra institución bancaria**".

Esto podría indicar que la causa principal de permanencia del personal en la organización se debe a su plan de beneficios, por lo cual puede inferirse una carencia de afiliación por causas diferentes a la económica tales como: ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, proyección, desafío del trabajo, balance de vida-trabajo, relaciones, etc.

En éste sentido, la Consultora propone la realización de las siguientes actividades para reforzar una percepción positiva de la organización en áreas diferentes a la de la compensación:

a. **Testimonial** de un líder de la organización que haya tenido la oportunidad de desarrollar toda su carrera dentro de la misma, y cuyos inicios se haya dado en niveles más bajo de la estructura organizacional. Esto permitirá sensibilizar a los empleados sobre las oportunidades de desarrollo que pueden abrirse para ellos dentro de la institución financiera, así como identificar elementos que sirvan para comprender mejor el tipo de organización para la cual trabajan, el impacto que ésta tiene dentro de la sociedad y la posición que ocupa dentro de su ámbito laboral.
b. **Cadena de Información** desarrollada por la Vicepresidencia de Recursos Humanos para mantener informados y actualizados a todos los empleados del Banco Provincial acerca de los nuevos productos lanzados, estrategias de mercadeo y promoción, así como de los últimos logros obtenidos por la institución en diferentes áreas de trabajo y

diversos aspectos que la vicepresidencia considere relevantes para que los integrantes del Grupo BBVA Banco Provincial se sientan orgullosos y satisfechos de pertenecer a tan importante Institución bancaria.

RELACIONES

Al analizar en detalle los resultados de esta dimensión, se observa que el item cuyo puntaje fue mayor (por ende, el nivel de insatisfacción es mayor) fué: **" Las diferencias personales entre los empleados NO afectan el logro de los objetivos planteados"**.

Puede inferirse entonces que las relaciones de trabajo no son las mejores ni las más indicada para lograr los objetivos de la unidad, causando un malestar entre los miembros del equipo de trabajo.

En éste sentido, la Consultora propone la realización de las siguientes actividades para mejorar las relaciones entre los miembros de la unidad y lograr el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas.

a) **Taller de Negociación Positiva**: el cual tiene por objetivo principal proveer a los participantes de conocimientos y destrezas para confrontar diferencias y alcanzar acuerdos.
b) **Taller de Manejo de conflictos**: cuyo objetivo es desarrollar habilidades para la solución y manejo de conflictos en las organizaciones o unidades de trabajo.
c) **Taller Equipos de alto desempeño**: Desarrollar en los equipos las habilidades para construir, manejar y liderar equipos de trabajo de alto rendimiento de cara a asegurar el continuo éxito del negocio.
d) **Actividad Extra Muro de integración**: cuyo objetivo es ofrecer un espacio diferente al de trabajo para incrementar

el conocimiento que tengan los miembros de la unidad sobre si mismos y las personas con las cuales laboran diariamente, trabajar sobre las diferencias personales específicas y estrechar los nexos.

Anexo 8

Intervención

Actividad de Integración

AGENDA

8:00 am: Reunión de los empleados en las oficinas del Banco Provincial (Cede Altamira).

8: 30 am: Salida

9: 15 – 9:45 am: Llegada al Valle Arriba Atlhetic Club y desayuno

9:45 am Palabras de Bienvenida/Objetivo general de la actividad (Director de la Unidad)

10:00 am: Presentación de Clima Organizacional - Resultados de la encuesta aplicada en la UGAT.

11:00 am: Presentación sobre Trabajo en Equipo/ Reflexiones

12:00 pm: Reconocimientos

12:30 pm: Almuerzo

2:00 pm: Actividades de Integración

4:00 pm: Brindis (Cocktail) y palabras de despedida.

4:30 pm: Regreso a las oficinas del Banco Provincial (Cede Altamira).

Anexo 9

Intervención

Presentación sobre Clima Organizacional y resultados de la encuesta aplicada

Clima Organizacional: ¿Qué pasa con la gente?

En los estudios de Clima Organizacional

Hay varios participantes:

- La empresa que realiza el estudio
- La empresa que desea realizar el estudio
- La Gente que trabaja en la empresa que realiza el estudio.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Las Organizaciones Exitosas

Tienen características comunes :

- Saben qué hacen y hacia dónde van.
- Tiene una buena infraestructura tecnológica y procesos claramente definidos.
- Cuentan con gente competente para realizar su trabajo.
- Tienen un clima organizacional positivo.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

¿En qué consiste la medición?

- Un estudio de Clima Organizacional es una forma organizada, sistematizada de establecer de qué manera percibe la gente el funcionamiento de su organización y cómo se siente en ella.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Cómo medimos Clima en la UGAT?

- Aplicamos una encuesta de 48 ítems de Clima Organizacional :

  "Percepción que tienen los individuos de una organización, influenciada por su entorno interno y externo".

  Para un total de once dimensiones, a saber:

  - Dimensiones Externas:
    - **Entorno**: Percepción de como los cambios en leyes y políticas de Estado con relación al sector bancario influyen en el desempeño laboral.
    - **Competencia de Mercado:** Percepción de los beneficios y estructuras que ofrecen otras instituciones bancarias.

  - Dimensiones Internas:
    - **Remuneración:** Percepción con relación a la adecuación del salario y de los beneficios recibidos acorde al desempeño laboral.
    - **Recompensas y reconocimientos:** Percepción acerca del valor y reconocimiento que otorga la empresa por el trabajo desempeñado.

Cómo medimos Clima en la UGAT?

- **Identidad:** Percepción que tiene el empleado de ser parte de la organización sintiéndose orgulloso y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.
- **Estabilidad laboral:** Percepción que tiene el empleado acerca de las oportunidades de formación y progreso dentro de la organización y en el impacto de las innovaciones y cambios en la estabilidad laboral.
- **Supervisión**: Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato con los supervisores y el liderazgo que estos ejercen los supervisores.
- **Relaciones**: Comunicación, afinidad y percepción de los integrantes de la unidad.
- **Identificación con la organización:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad y alcances de los objetivos planteados, y su alineación con los planes de la organización.
- **Toma de decisiones:** Percepción de la independencia, información y recursos disponibles para definir pautas de acción.
- **Rol:** Percepción que tienen los empleados acerca de la claridad de las tareas y funciones, así como de su nivel de responsabilidad en el cargo que desempeñan.

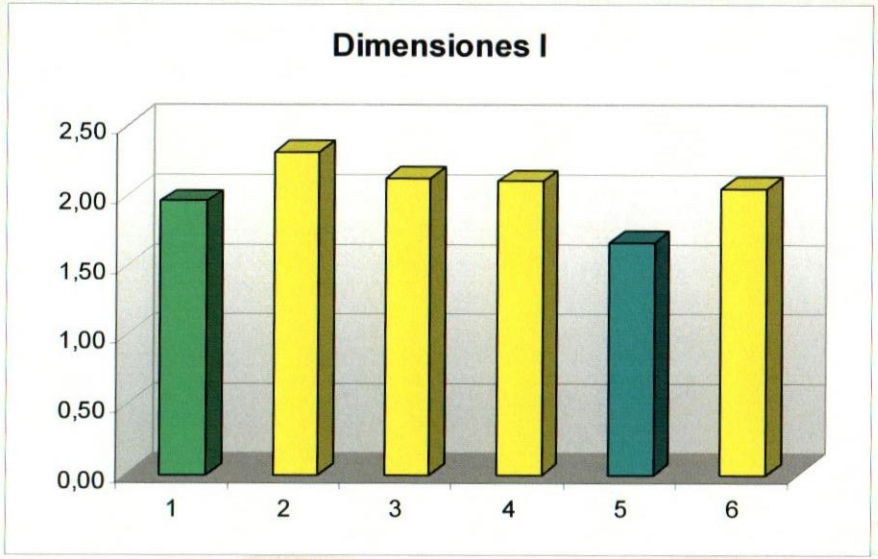
- Se utilizó una Escala de Likert para la medición:

1.-Totalmente de acuerdo
2.-De acuerdo
3.-En desacuerdo
4.-Totalmente en desacuerdo

Cómo medimos Clima en la UGAT?

- Se presentan resultados globales.

AREAS DE OPORTUNIDAD (>2)
FORTALEZAS (<2)

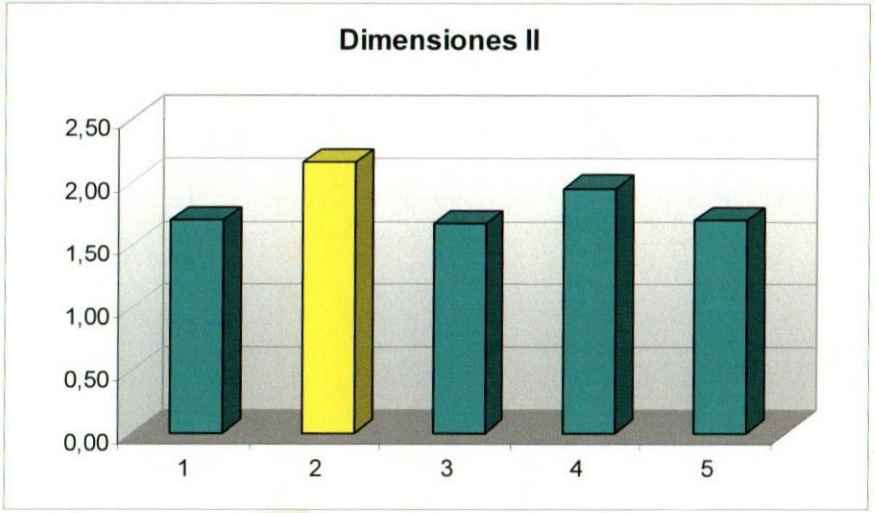


1 ENTORNO POLITICO
2 COMPETENCIA DE MERCADO
3 RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO
4 REMUNERACIÓN
5 IDENTIDAD
6 ESTABILIDAD LABORAL

Cómo medimos Clima en la UGAT?

- Se presentan resultados globales.

AREAS DE OPORTUNIDAD (>2)
FORTALEZAS (<2)



1 SUPERVISION
2 RELACIONES
3 IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN
4 TOMA DE DESICIONES
5 ROL

Cómo medimos Clima en la UGAT?

- Se presentan resultados globales.

Como puede observarse en los gráficos, de las dimensiones encuestadas, aquellas que resultaron fortalezas para la UGAT son las siguientes:

- ENTORNO POLITICO: 1,95
- IDENTIDAD: 1,66
- SUPERVISIÓN: 1,70
- IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: 1,67
- TOMA DE DECISIONES: 1,95
- ROL:1,70

Por otra parte, aquellas dimensiones que resultaron áreas de oportunidad son las siguientes:

- COMPETENCIA DE MERCADO: 2,31
- RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO: 2,12
- REMUNERACIÓN: 2,10
- ESTABILIDAD LABORAL: 2,05
- RELACIONES: 2,16

Algunos supuestos en los Estudios de Clima Organizacional

- Todos deseamos hacer las cosas bien.
- Es mejor saber que no saber, lo que la gente piensa y dice de la organización.
- Es mejor sentirse bien en el trabajo que sentirse mal.
- La gente está dispuesta a participar para mejorar a su organización.
- Hay una relación positiva entre clima organizacional y productividad.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Propuesta de qué hacer con los resultados

- Los resultados permiten establecer hipótesis sobre qué ocurre en la organización.
- Divulgar los resultados y consultar con la gente sobre los resultados.
- Actuar para mejorar el Clima organizacional. Tener un plan de acción.
- Los mejores planes surgen de la gente y la gente tiene participación en su implementación.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Propuesta de qué hacer con los resultados

En las organizaciones que hacen uso de los resultados de Clima Organizacional

1. Las personas saben lo que es C.O. y utilizan el término.
2. La información se divulga y se involucra a la gente para elaborar los planes de mejoramiento.
3. La gente siente que se producen cambios y se muestra más dispuesta a participar.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Propuesta de qué hacer con los resultados

En las organizaciones que hacen uso de los resultados de Clima Organizacional

4. Las personas sienten que se benefician directamente, porque hay un mejor ambiente, se abre oportunidades, se incrementa la cooperación, se resuelven conflictos.
5. Mejora la comunicación entre supervisores y supervisados.
6. Incrementan la productividad.

Material extraído de presentación elaborada por Psico Consult

Anexo 10

Intervención

Presentación sobre Trabajo en Equipo

ETAPAS Y NECESIDADES DE UN EQUIPO

Principio	**Orientación**
Normativa	**Maneras de interactuar**
Conflictiva	**Buscar soluciones**
Transición	**Aclarar diferencias**
Productiva	**Cooperación**
Afectiva	**Reconocer méritos individuales**
Actualización	**Consenso**

Aprendizaje en Equipo

La palabra convence; el ejemplo arrastra

Equipo y Diálogo
son sinónimos

Diálogo y Comprensión
son equivalentes

Comprensión y Tolerancia
son iguales

Tolerancia y Respeto
unen

El equilibrio no se alcanza mediante usurpaciones recíprocas, sino con la comprensión de las mutuas necesidades.

Aprendizaje en Equipo

La palabra convence; el ejemplo arrastra

Tolerar y NO consentir

Exponer y NO imponer

Compartir y NO Competir

Si quieres retener a los presentes, se leal con los ausentes

**La inteligencia de la colmena,
siempre es superior
a la de cualquier abeja**

TRABAJAR EN EQUIPO

Dividir las preocupaciones y multiplicar las realizaciones

Cuando dos o más cerebros trabajan juntos con respeto mutuo, comunicación entre los miembros del grupo y el permiso para utilizar la intuición, el todo siempre será mayor que la suma de las partes.

Cómo trabajar en equipo:

- Es más importante ser sincero y objetivo que hablar muy bien. El trabajo en equipo no es un concurso de elocuencia.
- Es más importante actuar con el objetivo de preservar la armonía del grupo que con el de vencer en las discusiones. Un equipo de trabajo no es un foro de debates.
- Su éxito y el de los demás son interdependientes.
- Es importante celebrar las victorias, aunque sean pequeñas. Para la moral de un grupo de trabajo, la celebración es como el filme para el guión: da vida a los personajes.
- Considere como parte del trabajo en equipo la continua evaluación del rendimiento del grupo.

El trabajo en equipo crea una atmósfera sicológica segura que hace que los miembros del grupo tengan más tendencia a arriesgar e innovar.
¡Si usted no está acostumbrado a trabajar en equipo, se está perdiendo una de las satisfacciones de la vida profesional!

Anexo 11

Intervención

Actividad Recreativa de Integración/Trabajo en Equipo

Guión de Gymkhanas

Durante la reunión de la mañana:

- Se colocarán Brazaletes de 2 colores distintos para diferencias 2 equipos de 5 y 6 personas respectivamente.
- Se invitará a elegir un capitán por equipo.

Al concluir el almuerzo

- Se invita a los equipos a pasar a la zona de recreación. (zona de la piscina y alrededores)

Al llegar los equipos a la cancha

- Se invitará a los equipos a pasar a la **1° actividad** de la gymkhana denominada **"Las telarañas"** que consiste en 2 telarañas de 25 huecos de diferentes tamaños cada una, la cual deberá ser atravesada por todos los integrantes de cada equipo sin sonar la campana ubicada en cada una de ellas. Para ello deberán crear sus propias estrategias tomando en cuenta estatura, peso, fuerza, etc de los miembros del equipo tomando en cuenta que todos deben pasar máximo por 5 huecos cada uno y no pueden pasar dos veces por el mismo orificio. Se dispondrá de 45 mins. para realizar esta actividad.

Al finalizar la telaraña

- Los miembros de los equipos tomarán un refrigerio de 10 minutos.

Al concluir la 1ª actividad y el refrigerio se iniciará la 2da actividad.

- Esta actividad estará compuesta por 7 juegos sencillos, los cuales serán realizados por los 2 equipos mediante la modalidad de circuito con cambios cada 5 minutos, en donde los equipos rotarán de acuerdo a las agujas del reloj por todos los juegos.

- Los juegos son:

1. Carreras "Adelante"

Objeto: realizar recorrido saltando dentro de un saco en una distancia aproximada de 20 mts, partiendo desde un punto definido hasta llegar a unos obstáculos los cuales deberán bordear para luego regresarse hasta el punto de partida y hacerle entrega del saco a otro compañero que deberá realizar el mismo recorrido. Deberán pasar todos los miembros del equipo y se medirá el tiempo en completar la actividad.

2. Somos un solo pensamiento.

Objeto: identificar en consenso el nombre de Canciones, temas de películas, Jingles de comics, etc. De distintas décadas. En esta actividad se colocará cada canción por un lapso de 5 segundos.

3. Superando cualquier obstáculo

Objeto: completar recorrido de obstáculos tipo entrenamiento militar en donde cada miembro de los equipos deberán superarlos con ayuda de un compañero hasta completar el recorrido por la totalidad de los miembros de cada equipo.

4. Confiemos en nuestro guía.

Objeto: realizar un recorrido recogiendo fotos de los Productos de la institución financiera por parte de la mitad de los integrantes del equipo, a quienes se les cubrirá la cabeza totalmente con una máscara de tela negra (sin posibilidad de ver nada) y que sólo contarán con el apoyo de un compañero (pareja) quienes verbalmente lo irán dirigiendo a través del recorrido hasta llegar a la meta, y de donde luego, deberán regresar al

punto de salida invirtiendo los roles, es decir, los guías se convertirán en guiados y los guiados en guías.

5. Lideres con tres piernas.

Objeto: lograr hacer la mayor cantidad de goles en parejas que se atan un pie al pie de su compañero. Un integrante del equipo deberá recoger los balones detrás de la arquería y traerlos al punto penal.

6. Somos un equipo increíble

Objeto: mantener el mayor tiempo posible una pelota de voleibol en el aire.

7. Equipo Millonario

Objeto: responder correctamente la mayor cantidad de preguntas de diversos niveles de complejidad, intercalando preguntas corporativas, preguntas relacionadas con lo visto en horas de la mañana y de cultura general. Se seleccionará de una en una a la persona que va a contestar la pregunta y el resto formará parte de una audiencia que podrá intervenir sólo dos veces al usar los comodines "Consultar a la audiencia" o "Llamar a un amigo".

Al finalizar la 2da actividad

- Los miembros de los equipos tomarán un refrigerio de 15 minutos

Al concluir la 2ª actividad y el refrigerio se iniciará la 3a y última actividad.

- Esta actividad consistirá en una "caimanera" de fútbol para la cual se redefinirán los equipos que han venido trabajando hasta ese momento, de manera de que las personas tengan la oportunidad de compartir y trabajar con otros miembros del departamento. Esta actividad durará 15 mins.

Al concluir la 3ª actividad

- Se le entregará a los empleados la evaluación de la actividad, se hará el cierre de la misma (palabras del Director) y se emprenderá el regreso a la oficina del banco (Altamira).

Anexo 12

Intervención

Evaluación de la Actividad Recreativa de Integración/Trabajo en Equipo

Empresa/Institución	Fecha
Lugar	

Responda rellenando un solo cuadro para cada pregunta

Aspecto I: Contenido	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
1.- Importancia de los temas				
2.- Calidad y actualidad de la información				
3.- Utilidad de la información				
4.- Duración				
Aspecto II: Facilitador	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
1.- Dominio del tema				
2.- Capacidad para despertar interés				
3.- Claridad de la exposición				
4.- Respuestas a las preguntas formuladas				
5.- Trato hacia los participantes				
Aspecto III: Logística	**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Deficiente**
1.- Condiciones generales del salón				
2.- Calidad del material audiovisual				
3.- Calidad de las actividades recreativas				
4.- Calidad de las comidas/Refrigerios				

A su parecer, cuál fue el contenido tratado más interesante?	
Sobre que otro tema de la organización o su departamento desearía recibir información en una próxima oportunidad?	

Sugerencias o comentarios: