



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE
OPERACIONES DE BANCO FICENSA**

**SUSTENTADO POR:
NELLY NICOLLE GONZÁLEZ ROSALES
HERBERT EDSON WEBSTER QUINTERO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, DEPTO FCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL
DEL ÁREA DE OPERACIONES DE
BANCO FICENSA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

PATRICIA VILLALTA

ASESOR TEMÁTICO

FRANCISCO MONDINO

MIEMBROS DE LA TERNA:

JORGE ZELAYA

CARLA CARDONA

VIOLETA ZUNIGA



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE BANCO FICENSA

NOMBRE DE LOS MAESTRANTE:

NELLY NICOLLE GONZALEZ ROSALES

HERBERT EDSON WEBSTER QUINTERO

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como resultado la evaluación del clima laboral mediante la satisfacción laboral y el estudio de 6 áreas primordiales tales como: cultura organizacional, área de trabajo, comunicación, motivación, liderazgo junto con trabajo en equipo y carga laboral a los colaboradores del área de Operaciones de Banco Ficensa. De igual manera se realizó una medición del plan de incentivos actual determinando de qué manera se puede mejorar. El alcance de dicha investigación es descriptivo y tiene un enfoque cuantitativo. La población fue de 40 colaboradores y la muestra de 20 unidades en donde se utilizó la técnica de muestreo sistemático aleatorio por conveniencia al enlistar a todos los colaboradores y seleccionando cada 2. Se aplicó la encuesta la cual estaba formada en 2 secciones, una del clima laboral con 30 preguntas en escala de Likert y 2 preguntas abiertas y la otra al plan de incentivos con 3 preguntas en escala de Likert, 2 preguntas con opciones y 1 pregunta abierta. De acuerdo a los resultados obtenidos y conclusiones presentadas, se plantearon las posibles soluciones a las oportunidades de mejora encontradas, mediante un plan de acción para mejorar el liderazgo y comunicación interna utilizando diferentes métodos y mecanismos con el fin de preservar el talento humano del banco.

Palabras claves: Banco, Clima laboral, Motivación, Plan de incentivos, Recursos humanos



GRADUATE SCHOOL

LABOR CLIMATE ANALYSIS AT BANCO FICENSA OPERATIONS AREA

MASTER'S NAME:

NELLY NICOLLE GONZALEZ ROSALES

HERBERT EDSON WEBSTER QUINTERO

Abstract

The present research results in the evaluation of the work climate through job satisfaction and the study of 6 key areas such as: organizational culture, work area, communication, motivation, leadership, teamwork and workload to Banco Ficensa collaborators of operations area; a measure of the current incentive plan was also made, determining how it can be improved. The scope of this research is descriptive and has a quantitative approach. The population was 40 collaborators and the sample of 20 units where the systematic random sampling technique was used for convenience, enlisting all collaborators and selecting each 2. The survey was applied which was formed in 2 sections, one of the work climate with 30 questions on Likert scale, 2 open questions, and the other one to the incentive plan with 3 questions on Likert scale, 2 questions with options and 1 open question. According to the results obtained and conclusions presented, the possible solutions to the opportunities for improvement were raised, through an action plan to improve leadership and internal communication using different methods and mechanisms in order to preserve the bank's human talent.

Keywords: Bank, Human resources, Incentive plan, Labor climate, Motivation,

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios principalmente porque gracias a él estoy cumpliendo esta meta. A mis padres porque son lo más importante en mi vida y ser la base de lo que soy hoy en día, por todo lo que han hecho para sacarme adelante y enseñarme que uno debe cumplir lo que se propone. A mi hermana por brindarme su apoyo en todo momento y acompañarme en este nuevo camino.

Nelly Nicolle González Rosales

A Dios por todo lo bueno que ha hecho en mi vida, ser mi luz y mi guía, ser mi fuente de inspiración al momento de la búsqueda de más logros. A mis padres por ser la base de todo lo que soy y de todo lo que he logrado hasta hoy, en toda mi educación tanto académica como de la vida por su incondicional amor y apoyo en todas las circunstancias que se me han presentado.

Herbert Edson Webster Quintero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este momento y darme la sabiduría y fortaleza para conseguir un logro más. A mis padres por creer en mí al brindarme su apoyo incondicional cada vez que me he propuesto una meta, por la fuerza y ánimos que siempre me transmiten para seguir adelante y ser mejor persona cada día. A mi colega Herbert Quintero por ser un compañero excepcional, por tantos meses de esfuerzo y amistad que alegremente culminamos con éxito. A mis docentes por todo el conocimiento y experiencias compartidas. Y para finalizar a la institución financiera que depositó su confianza y nos dio la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos.

Nelly Nicolle González Rosales

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser un roble en mis momentos de duda. A mis padres por darme ánimos en los momentos que ya no quería seguir, porque me han enseñado en mi diario vivir inculcándome valores en el transcurso de mi vida. A mis docentes que dieron el extra, ese valor agregado que facilitaron para que aprendiera un poco más de su extenso conocimiento.

Herbert Edson Webster Quintero

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 ANTECEDENTES.....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTA GENERAL.....	7
1.3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	10
2.2.1 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA	11
2.2.1.1 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	11
2.2.2 ANTECEDENTES DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	11
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	13
2.2.1.2 MEDICIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	14
2.2.4 ANTECEDENTES DE LA MEDICIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS	16
2.2.5 ANÁLISIS CRÍTICOS DEL PLAN DE INCENTIVOS.....	17
2.3.1 DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL.....	18
2.3.2 DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3.4 SATISFACCIÓN LABORAL	20

2.3.5 COMPROMISO EN EL TRABAJO.....	21
2.3.6 DIMENSIONES ESTUDIADAS EN MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL .	22
2.3.6.1 COMUNICACIÓN	22
2.3.6.2 CARGA LABORAL.....	23
2.3.6.3 ÁREA DE TRABAJO	24
2.3.6.4 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	24
2.3.6.5 MOTIVACIÓN	26
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	29
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	31
3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	32
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	33
4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	33
4.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE	34
4.1.3 INFORMACIÓN IMPORTANTE.....	35
4.2 PROCESO ACTUAL	36
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	36
4.2.2 ANÁLISIS DEL PERSONAL.....	37
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO	38
4.3.1 JUSTIFICACIÓN	38
4.3.2 APLICACIÓN	38
4.3.3 RESULTADOS.....	39
4.4 ANALISIS DE RESULTADOS.....	60
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	62

4.5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	63
4.5.1.1 OBJETIVO GENERAL	63
4.5.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	63
4.5.2 PLAN DE ACCIÓN.....	63
4.5.2.1 PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS.....	65
4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	65
4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES	66
4.6.3 PRESUPUESTO	67
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 CONCLUSIONES	70
5.2 RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	75
ÍNDICE DE TABLAS.....	80
ÍNDICE DE FIGURAS.....	81
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	83

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata sobre el análisis del clima laboral, debido a que el activo más importante dentro de las empresas son sus colaboradores, Pedro Prieto (2013) afirma: “La necesidad de gestionar recurso tan valioso ha hecho que se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y desarrollar dichos recursos ” p.21 ya que, son ellos quienes la hacen funcionar y son la cara de la compañía en el mercado laboral. Es por ello que las organizaciones deben de buscar al mejor personal y preocuparse por ofrecerles un clima laboral adecuado y diferenciador frente a la competencia para generar ventajas competitivas y lograr lazos de lealtad por parte de los colaboradores buscando así ser la empresa ideal para trabajar.

El clima laboral es el medio ambiente en el cual los colaboradores desarrollan sus tareas diarias y está estrechamente ligado con la motivación y satisfacción personal, por lo cual, el departamento de Recursos Humanos se preocupa en mejorar y optimizar las condiciones laborales.

Por lo expresado anteriormente, siendo esta el área más grande de la empresa, dicha investigación se basó en mejorar las condiciones laborales que pueden crear un inadecuado clima laboral en dicha área según información recibida por el departamento de Recursos Humanos.

El trabajo de investigación titulado análisis del clima laboral del área de operaciones de Banco Ficensa, busca ver las condiciones en las cuales se encuentra el mismo, conociendo de qué forma impacta esto sobre los colaboradores, mediante un instrumento de medición del clima laboral, para proponer un plan de acción y mitigar los factores externos e internos del área, además

de lo mencionado se busca modificar el plan de incentivos para apoyar la motivación de los colaboradores en mejora de su productividad tanto individual como colectivo.

1.2 ANTECEDENTES

El talento humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos y tareas, es por ello que, el clima laboral incluye elementos como el sentido de pertenencia del colaborador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como, los de motivación. Hoy en día las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales.

Banco Financiera Centroamericana, S.A. (FICENSA), siendo una institución financiera de gran trayectoria en Honduras, debe partir a mejorar su gestión del talento humano en el área de operaciones siendo esta la más grande del banco y de las más importantes internamente debido a los cambios ocasionados por la implementación de un nuevo sistema bancario como ser horarios laborales extensos, poca distribución en la carga de trabajo y horarios no flexibles al trabajar fines de semana lo que provocó quejas y malestar de los colaboradores al departamento de Recursos Humanos y esto junto con los hallazgos encontrados en su gestión de metodologías para el talento humano respecto al clima laboral como ser: inadecuados canales de comunicación entre áreas , cubículos y mobiliario poco favorable, pocos reconocimientos y favoritismo entre colaboradores de parte del jefe, originó la problemática de un clima laboral no óptimo.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Como señala Richard Branson “Si cuidas a tus empleados ellos cuidarán de tu negocio” (Richard Branson, The Virgin Way, 2014) por consiguiente, surge la necesidad de Banco Ficensa en retener al personal altamente calificado, debido al crecimiento de la organización, esto se vuelve

muy importante considerándolo un reto para la empresa, ya que, es indiscutible contar con sus conocimientos e ideas en la organización para que continúe en alza. El clima laboral es un aspecto que algunas empresas no le dan mayor importancia porque se cree que entregando herramientas para realizar el trabajo se pueden desarrollar sin ningún contratiempo, creando así una mala percepción de parte de los colaboradores. Es por ello que, Banco Ficensa desea mejorar la estancia de los colaboradores dentro del área de operaciones de la empresa, mejorando el clima laboral, buscando la satisfacción de los mismos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En Banco Ficensa de Tegucigalpa, el departamento de Recursos Humanos observó en informes anteriores aplicados al área de operaciones en la agencia principal, la ausencia de capacitaciones falta de evaluaciones de liderazgo, puestos de trabajo que resultan ser muy monótonos y personas que ya llevan varios años en el mismo puesto como principales motivos de un inadecuado clima laboral entre sus colaboradores, creando inconformidad en los mismo disminuyendo su productividad al momento de ejecutar las tareas asignadas a cada colaborador por individual al no cumplir con los tiempo establecidos lo que ocasiona atrasos, reprocesos y jornadas laborales fuera el horario normal del banco.

Al no contar con un instrumento adecuado para medir el clima laboral y no obtener la información más precisa para evaluar el mismo, conlleva a Banco Ficensa a un punto de vista en el cual no contribuye al desarrollo de un óptimo clima laboral, en donde el departamento de Recursos Humanos no logra mitigar los aspectos internos y externos que pueden incentivar a sus colaboradores del área de operaciones de la agencia principal en Tegucigalpa a mejorar su productividad.

1.3.3 PREGUNTA GENERAL

- ¿Cómo puede mejorar el clima laboral el área de Operaciones de Banco Ficensa de la oficina principal en Tegucigalpa?

1.3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las condiciones laborales que pueden generar inconformidad a los colaboradores del área de operaciones de Banco Ficensa?
- ¿Cuál es el impacto que generan en su productividad las condiciones laborales del personal del área de operaciones de Banco Ficensa?
- ¿Qué acciones ha realizado Banco Ficensa para motivar a sus colaboradores del área de operaciones?
- ¿Cuál debería ser el plan de acción de Banco Ficensa para motivar a sus colaboradores del área de operaciones?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de acción que contribuya a la motivación en el área de operaciones, satisfaciendo las necesidades de desarrollo personal y colectivo en los colaboradores de Banco Ficensa, a través de un análisis del clima laboral con el fin de mejorar las relaciones laborales.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones laborales que puedan conllevar a una inconformidad en los colaboradores de Banco Ficensa del área de operaciones.
- Analizar el impacto que generan en su productividad las condiciones laborales que puedan conllevar a una inconformidad en los colaboradores de Banco Ficensa del área de operaciones.
- Describir las acciones que Banco Ficensa ha realizado para motivar a sus colaboradores en el área de operaciones.
- Elaborar un plan de acción que contribuya a lograr un satisfactorio clima laboral entre los colaboradores Banco Ficensa del área operaciones.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia de este análisis surge para favorecer el clima laboral, mediante la evaluación de las condiciones como ser motivación, área de trabajo, liderazgo, comunicación, cultura organizacional y carga laboral.

Por consecuente Banco Ficensa necesita tomar en consideración estas condiciones laborales que pueden inferir en el ambiente que interactúa el cliente interno, una vez identificados estos factores con más baja evaluación el departamento de Recursos Humanos de Banco Ficensa debe contar con las herramientas necesarias como ser un plan de acción para generar un rendimiento adecuado tanto en lo individual como colectivo buscando diferentes formas de incentivar, ya que, esto es una necesidad con lo que se obtiene un colaborador eficaz y eficiente en su trabajo.

Actualmente el área de operaciones cuenta con 40 colaboradores los cuales realizan tareas diarias en 2 sistemas en paralelo debido al cambio de Core bancario. Es por ello que surge el interés de saber la satisfacción por parte de los empleados al realizar sus tareas diarias de esta manera junto con actividades que surgen durante el día o las que se entregan en fechas establecidas, el no contar con métricas específicas para medir la productividad de los colaboradores hacen la necesidad de elaborar un plan de acción el cual muestre como está actualmente el clima laboral de dicha área y de qué manera se puede medir la productividad a partir de un plan de mejora.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El clima laboral actualmente es de gran importancia para las organizaciones que deseen optimizar su competitividad y obtener mejores resultados en la productividad y el servicio de sus colaboradores tanto en lo individual como en lo colectivo.

Banco Ficensa se desarrolla en un ambiente económico de un ingreso medio-bajo a partir de la crisis económica de 2008-2009 en la cual el país ha experimentado un leve mejoramiento debido a las inversiones públicas que se realiza, exportaciones de sus productos y remesas que genera gran cantidad de divisas para el país.

A nivel macro los bancos a nivel en general utilizan la firma global de investigación, consultoría y formación como es Great Place to Work, en donde cada año elaboran y publican rankings de las mejores empresas para trabajar en los países que se localiza la firma y que se encuentren afiliadas a la misma.

En el entorno hondureño a gran escala se realizan estudios de clima laboral desarrollados por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas respectivamente, teniendo un análisis interno del mismo.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Hoy en día existen varias metodologías y herramientas respecto a la medición del clima laboral, su aplicación y medición ayudan a llevar un mejor control sobre lo que está pasando dentro de las empresas, así como, oportunidades de mejora. Este informe se centra en 2 metodologías específicamente.

2.2.1 ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA

2.2.1.1 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral es la posición que toma el colaborador hacia el trabajo, es decir la motivación, la influencia y el liderazgo que lo ejerzan en él, es producto del estado de ánimo que tenga el colaborador hacia las tareas asignadas.

Con la medición del clima laboral se pretende conocer el estado de una organización, lo que se debe tener en cuenta son las dimensiones principales para medir el clima laboral que busca obtener la satisfacción de los colaboradores hacia la empresa. Es prioridad que el departamento de Recursos Humanos tenga conocimientos si sus planes de acción son eficaces al momento de ejecutarlas.

El cambio organizacional que se logra con la medición del clima laboral es producto de la ejecución de mejorar a partir de los resultados de los mismos, es decir que a partir de las derivaciones que proyecte la medición se puede buscar una atmósfera favorable a los empleados.

2.2.2 ANTECEDENTES DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Es necesario conocer el origen de los estudios de cómo surgió la medición del clima laboral, destacando en ellos que lo más importante es el individuo y el entorno en donde se rodea. Tomando en cuenta lo anterior, se citan hechos relevantes del origen de clima laboral como ser:

Los antecedentes teóricos para el estudio del clima en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939) quienes en sus estudios de campo sobre los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en un campamento de verano, encontraron que el comportamiento del individuo en el grupo no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmósfera o clima social en que está inmerso el grupo. (Bordas, 2016, pág. 21)

Según los estudios realizados por Lewin, Lippitt y White que a partir de la conducta o necesidades básicas de las personas su conducta influirá de acuerdo al ambiente en donde se desarrolle.

Posteriormente continuaron realizando estudios sobre la conducta humana dentro de grupos de trabajos y nace la escuela humanística de la administración y junto con ella aparece la teoría de relaciones humanas.

El clima laboral es un factor que sin duda se adapta a las condiciones tanto personales como externas provocando en los colaboradores una motivación que incita su mejora en la productividad, es por ello que la psicología juega un papel importante en el estudio de lo mismo y logrando hacer medibles todos estos rasgos se puede tener un mejor análisis de cómo puede impactar estos factores motivacionales en las personas. La teoría del comportamiento viene a fundamentar lo antes mencionado que de acuerdo a las convicciones la persona.

Según Chiavenato (1999) el hombre tiene un comportamiento social basado en sus sentimientos, temores y deseos como consecuencia de sus factores motivacionales, es por ello que las relaciones interpersonales son uno de los impulsos más fuertes de los humanos. (pág. 29)

En la evolución de las empresas a través de los años se ha observado que han cambiado su enfoque al cliente al transformar su orientación hacia sus colaboradores dando cuenta que lo máspreciado para una organización es su gente y que el genuino interés en ellos se puede volver una gran ventaja competitiva versus la competencia.

Las empresas necesitan hacer un equilibrio de salario tanto emocionales como los no emocionales buscado modificar las percepciones de sus colaboradores del interés que tenga la

empresa en ellos para retenerlos buscando potenciar sus habilidades y competencias por medio de la sensatez que se tenga en sus incentivos.

2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Es importante destacar las ventajas que conlleva contar con una inadecuada medición del clima laboral, así como, ciertas limitaciones que se encuentran.

Algunas ventajas son:

- Brinda información importante con la cual elaboran estrategias de recursos humanos.
- Identifica fuentes de conflicto, desmotivación
- Anonimato del colaborador
- Es aplicable a cualquier colaborador

La aplicación de esta herramienta brinda información precisa y útil para la empresa, ya que, por medio de ella se obtiene una retroalimentación por parte de los empleados para dar acciones a las debilidades que se presentaron.

Desventajas o Limitaciones:

- Respuestas poco honestas si no hay garantía de la confiabilidad de la herramienta.
- Contar con el mismo instrumento para todas las áreas de la empresa.
- No contar con el instrumento adecuado para realizar la medición.
- Uso de un instrumento muy extenso, ya que, se pierde credibilidad por parte del colaborador al llenarlo solo por terminar.

2.2.1.2 MEDICIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

Es una herramienta importante dentro del clima laboral, es de gran ayuda para la motivación a los colaboradores, dicho plan cuenta con las remuneraciones o retribuciones destinadas a los colaboradores derivados de su trabajo. Un plan de incentivos bien elaborado es un motivo por el cual el talento humano desee quedarse en una empresa o bien ser un elemento para atraer nuevas personas.

El objetivo primordial del plan de incentivos es aumentar la productividad y el nivel de desempeño mediante la motivación al colaborador en tener un mejor rendimiento, contar con una sana competencia que beneficie a los resultados de la empresa manteniendo motivados a sus colaboradores, para ello es necesario que los incentivos beneficien a ambas partes y deben ser de fácil entendimiento para los colaboradores. Así como menciona (Perez, 2017) una buena distribución de incentivos se basa en varias medidas las cuales hace referencia a toda la empresa, es decir busca impactar en la mayor parte del personal.

El plan de incentivos trata 3 puntos: promueve el trabajo en equipo, incrementa el esfuerzo, reduce la rotación de personal y de igual manera se basa en 3 parámetros: resultados de la empresa, rendimientos del área y desempeño propio del colaborador.

Dicho plan está formado por incentivos salariales e incentivos no salariales o morales.

- Incentivo salarial: es cuando el colaborador recibe un pago monetario ya sea sueldo o bono a cambio del trabajo o funciones que realiza dentro de la empresa.
- Incentivo no salarial o emocionales: son todos aquellos beneficios que recibe el colaborador aparte de los económicos como ser: horarios flexibles, más días de vacaciones, reconocimiento de logros, capacitaciones, entre otros.

Un salario justo recibido por la labor que realiza, más que un incentivo es una responsabilidad de la empresa el dar un salario equitativo acorde a las leyes del país donde se encuentre ubicada, es necesario comprender que el salario es sagrado y que siempre se debe de respetar, por lo que, debe pagarse a tiempo y sin problema alguno; el reconocimiento por la labor realizada, de lo contrario la motivación del trabajador puede disminuir. (Satey, 2014, pág. 18)

Meyers (2004), señala que la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) explica mucho respecto a lo que un individuo necesita y quiere de la vida. Es necesario satisfacer primero las necesidades fisiológicas para ocuparse de las necesidades de seguridad, las que a su vez deben quedar satisfechas antes que llegue el afán por las necesidades sociales. Se ha dicho que para los miembros de una organización estos tres niveles inferiores de necesidades son factores de mantenimiento, no motivadores. Deben quedar satisfechos antes de buscar la concentración en las dos categorías superiores de necesidades. Los incentivos estimulan las necesidades del ego de la categoría D, que es el nivel de reconocimiento. (Satey, 2014)

Una manera de relacionar la pirámide de Maslow junto con el ambiente laboral es:

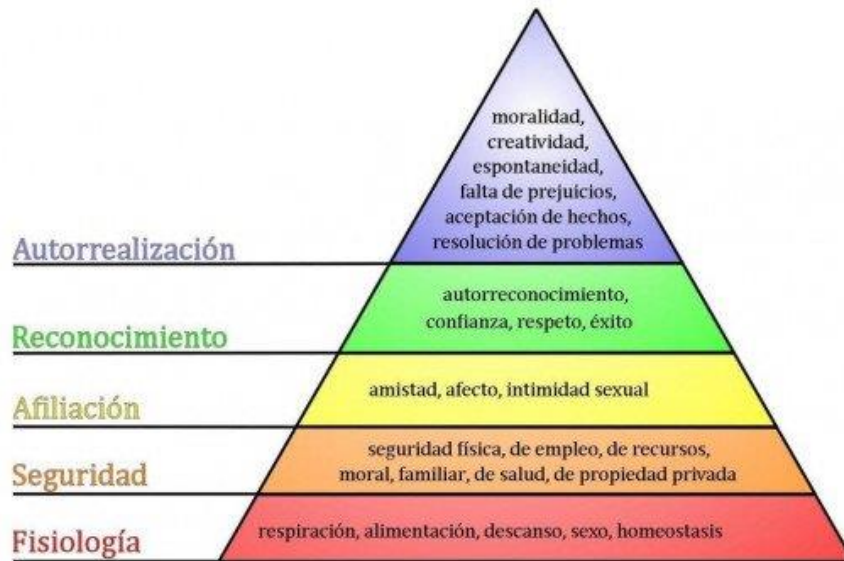


Figura 1. Pirámide de Maslow 1

Fuente: (García, 2018)

- Necesidades fisiológicas: contar con un trabajo.
- Necesidades de seguridad: tener un trabajo estable y fijo con un buen sueldo.
- Necesidades de afiliación: tener buenas relaciones laborales con los compañeros.
- Necesidades de reconocimiento: Contar con poder de toma de decisión y reconocimientos por trabajos realizados.
- Necesidades de autorrealización: asumir nuevos retos, aprender cosas nuevas, crecer como persona y profesionalmente.

2.2.4 ANTECEDENTES DE LA MEDICIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS

El plan de incentivos puede remontarse a muchos años atrás desde la época de la creación de la administración en donde hubo muchos cambios en la forma de dirigir una empresa, Ramón Ynfante (2008) El plan de incentivos surgió producto del movimiento de la administración creada

por el padre de la administración como ser Frederick Taylor que tenía el pensamiento que entre más un empleado era incentivado tendría una mejor productividad.

Lo que buscaba Taylor era mejorar los niveles de producción, tomando en cuenta que el factor incentivo es la llave para obtener dicha meta. Esta técnica consistió en establecer una norma de cuota una para los obreros de más alta producción y otra para obrero de baja producción creando así una oportunidad de mejora por parte de los obreros de baja y alcanzar un mejor salario producto del incentivo que se le había dado, midiendo así

2.2.5 ANÁLISIS CRÍTICOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Es importante mencionar las ventajas que conllevan tener un plan de incentivos enfocándose tanto en beneficios monetarios como no monetarios.

Ventajas:

- Retención del talento humano y disminución en la rotación de personal
- Incrementa la motivación
- Ayuda al trabajo en equipo
- Crea sentido de pertenencia y lealtad por parte de los colaboradores hacia la empresa.
- Brindan una motivación y esfuerzos para cumplir las metas de desempeño que benefician a la empresa y al colaborador.
- Promueven el trabajo en equipo cuando las metas se basan en resultados por equipo.
- Son una manera de distribuir el éxito entre las personas involucradas y responsables de generarlo.

Desventajas:

- Insatisfacción por parte de los colaboradores cuando el plan de incentivos no es atractivo.
- Utilizar el plan de incentivos para contrarrestar efectos negativos.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

2.3.1 DEFINICIONES DEL CLIMA LABORAL

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Licenciatura en Recursos Humanos Universidad de Champagnat (2002).

Siendo un producto del lugar, la empresa como tal es la obligada a prestar toda la disposición en equipar y crear un ambiente en el cual se puede trabajar de la manera óptima.

El clima laboral está compuesto por los siguientes factores: ambiente físico, características personales como ser motivación, liderazgo, las satisfacciones que conllevan al comportamiento en el trabajo es decir la productividad, ausentismo y rotación. Natalia Castillo (2014), con esto se entiende al clima laboral como el espacio en donde se realiza las actividades cotidianas por los colaboradores de una organización.

William Werther (2008) añade que el clima laboral define el ambiente de trabajo para las personas es decir si es agradable o estresante, las relaciones que establezcan dependerán del estado de ánimo que tenga la persona hacia el trabajo y el sentido de pertenencia con la institución o la falta de reconocimiento del mismo.

2.3.2 DIFERENCIA ENTRE CLIMA LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Para tener una idea de la diferencia entre ambos aspectos es necesario comprender que el clima organizacional es la relación que tiene un colaborador con los demás.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. (Peralta, 2002)

Para Chiavenato (2007) el clima organizacional es la visualización como un todo tomando en cuenta sus componentes que interactúan entre si es decir la relación que establezcan los colaboradores entre sí.

Ambos conceptos de clima laboral y clima organizacional parecen ser iguales, pero se diferencian en que el primero es basado netamente en la motivación que tenga el colaborador en laborar la empresa y el segundo término se basa en la percepción que tiene el mismo de la organización.

2.3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Sin duda la cultura organizacional es uno de los temas que más fuertemente va arraigado con clima laboral pero para ello es necesario saber que es cultura organizacional, Stephen Robbins (1999) se refiere a que la cultura organizacional tiene un sistema de significado entre sus miembros y hace la diferencia en una organización de las otras, es por eso que, la cultura organizacional tiene una relación entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa dando así, mayor responsabilidad a la empresa en conservar una cultura estable.

Es notable hacer una diferencia entre el clima y cultura de una organización ya que ambas están ligadas pero la primera es parte de la otra, el clima es como sus empleados se manejan a lo personal y a lo grupal y la cultura es el rango peculiar que tiene la organización versus otras empresas ya sean o no del mismo rubro.

Existe cierta confusión en la literatura sobre los conceptos de clima y cultura, conceptos que en algunos casos se han llegado a considerar sinónimos. Sin embargo, la mayoría de los autores distinguen de forma clara dichos conceptos. En este sentido, las diferencias entre clima y cultura son notables: El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte, normativa. El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias. (Bordas, 2016, pág. 214)

La cultura es realmente el ADN con el cual cuenta la empresa, la forma de trabajo que la hace genuinos ante su competencia y los demás, ese valor agregado por el cual los colaboradores les satisfacen permanecer a una institución.

2.3.4 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral depende íntegramente de las necesidades que la persona posea, ya que solo ella podría realizar un trabajo óptimo si se siente motivada y sobre todo si está realizando actividades que su cuerpo pueda cumplir, es decir alcanzando el quinto nivel de la pirámide de Maslow que es la autorrealización. José María Bordas (2016) se refiere a clara referencia que existe en la naturaleza descriptiva frente a la evaluación de la satisfacción laboral. El clima son las percepciones del entorno de la empresa y la satisfacción se refiere a actitudes de evaluaciones que hacemos los colaboradores de las experiencias en la organización

“Otros autores, señalan que el clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones, siendo el clima una cualidad de la organización mientras que la satisfacción está más relacionada con el individuo” (Bordas, 2016)

La satisfacción laboral va más allá de un trabajo y recibir una remuneración por el mismo, es lograr trabajar haciendo lo que más le gusta.

La comprensión del comportamiento del individuo se inicia con las contribuciones de la psicología al campo laboral Stephen Robbins (1998). Es por ello que es importante saber que la satisfacción no sólo viene por parte del clima laboral, sino que también de la salud, edad, situaciones familiares que pueda llevar al personal a que desencadene una serie de procesos en los cuales cree o no la satisfacción.

“La satisfacción se ha delimitado como el producto de varias actitudes que tiene un colaborador en la empresa, como ser la empresa y el estatus que tiene, el jefe compañeros los incentivos, la situación personal/familiar del colaborador” (Blum, 1991)

2.3.5 COMPROMISO EN EL TRABAJO

El compromiso en el trabajo está relacionado de igual manera con la satisfacción laboral ya que este depende, si la persona logra estar fuertemente involucrado, realizando tareas que lo mantenga motivado mostrando así todas sus habilidades y competencias.

Según una de las definiciones más empleadas, el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización y que tiene tres componentes: El compromiso afectivo o adhesión emocional hacia la empresa. El compromiso de continuación en la empresa. El compromiso normativo o deber moral y gratitud que siente el trabajador para responder con reciprocidad por el buen trato recibido. (Bordas, 2016)

El compromiso en el trabajo dependerá de factores como ser, el clima laboral, la posición que tenga el empleado hacia el trabajo que realice, la calidad de atmósfera que lo rodea.

2.3.6 DIMENSIONES ESTUDIADAS EN MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

A continuación, se muestran las dimensiones estudiadas en la investigación, es decir las áreas en las cuales se sometió la investigación del área de operaciones de Banco Ficensa oficina principal.

2.3.6.1 COMUNICACIÓN

En muchas organizaciones la comunicación se reduce en comunicación oral y voluntaria esto llevando a grandes malos entendidos al no tener soporte de lo que se realiza para constatar que si hubo comunicación o se efectuó el flujo necesario de la comunicación.

La comunicación empresarial se divide en comunicación interna y externa, además menciona que existe la comunicación en dimensión institucional, dimensión organizacional y dimensión mercadológica estas dimensiones de la comunicación se basan en la organización directamente en el flujo de la información por áreas de la empresa (Carrillo, 2009)

“La comunicación interna puede definirse como el uso planeado de acciones de comunicación para influenciar sistemáticamente el conocimiento, las actitudes y los comportamientos de los empleados actuales, fomentando su participación y ayudando a generar cambios.” (Elorriaga, 2018)

La comunicación interna fluida es sinónimo de versatilidad en las operaciones de la empresa simpleza en la realización de las actividades para dar un valor agregado al consumidor final, generando así mayor productividad a la organización mejorando la forma en que se realizan las tareas. Cabe destacar que la comunicación interna es uno de los medios importantes en cual los se debe de transmitir mensajes corporativos de la empresa por lo cual los colaboradores deberán de estar pendientes de las nuevas estrategias para la empresa en la cual laboran.

Un plan de comunicación interna es una hoja de ruta de comunicaciones que proporciona una guía clara para la comunicación con los empleados. Sus objetivos son:

1. Informar a los empleados acerca de los objetivos de su organización o una iniciativa específica.
2. Permitirles tomar medidas acordes a las circunstancias, la realidad o los cambios.
3. Darles toda la información que les ayudará a alcanzar esos objetivos. (Gabriel Elorriaga,2018)

2.3.6.2 CARGA LABORAL

La carga laboral son las exigencias psicofísicas en la cual se asigna a las personas por las cuales realizan esfuerzos, manipulación de cargas posturas de trabajo en las cuales ellos realizan sus actividades de una forma en la cual sea la más eficiente para la empresa que laboran. Esto se analiza para poder determinar la carga de trabajo tanto físico y mental para un puesto de trabajo. (Vidal, 2011)

La carga laboral está de acuerdo a las capacidades tanto físicas y mentales de la persona en la que se desempeña estas están fuertemente arraigadas con las competencias y habilidades con él cuenta el mismo.

Algunos de los propósitos de medir la carga laboral son:

- Evaluar el comportamiento del trabajador
- Planear las necesidades de la fuerza de trabajo
- Determinar la capacidad disponible

- Determinar el costo de la inversión por el colaborador vs la productividad que la entrega (María José Vidal García, 2011)

Los propósitos de medir la carga laboral son para determinar la satisfacción del empleado en cuanto las actividades que realiza, obtener información si realmente está capacitado el mismo para hacer las tareas asignadas por su jefe, buscando la forma en que se puede mejorar y hacer de manera más eficiente.

2.3.6.3 ÁREA DE TRABAJO

Las áreas de trabajo son los espacios en donde los colaboradores tienen la oportunidad de ejercer sus conocimientos en su máximo esplendor. Son lugares que están dotados con los materiales necesarios para que los colaboradores realicen sus actividades diarias.

Los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, afirma Luzmila Calderón, socia Consultora en L&L Talento Humano (2013), firma especializada en capacitación y selección de personal deben de ser abiertos o cerrados, deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los empleados y la cultura y los objetivos corporativos.

Las organizaciones deben de trabajar desde mejorar la temperatura, la iluminación, ruido tanto interno como externo hasta el mobiliario necesario esto mejorando así la estabilidad de los empleados de la empresa.

2.3.6.4 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

El liderazgo y trabajo en equipo están estrechamente relacionado ya que sin un buen liderazgo no se podrá ejecutar un buen trabajo es por ende que se necesita realizar un liderazgo el cual permita al colaborador desarrollar todas sus habilidades y competencias necesarias.

El liderazgo es parte fundamental del clima laboral, ya que, el principal objetivo de aplicar un buen liderazgo es fomentar relaciones de confianza, trabajo en equipo, reducción de conflictos, delegación de tareas, desarrollo profesional y la capacidad de ser buen tomador de decisiones, todo esto para contribuir al logro de objetivos. Básicamente el liderazgo es la capacidad de influir en el grupo para alcanzar las metas.

El mando de alta gerencia como los mandos medios por el cargo que simboliza se les presenta una gran oportunidad de ser líderes, pero hay veces que esto no es necesario porque se distingue entre un administrador normal y un líder. Ser un líder significa orquestar los diferentes cambios que se presente en la empresa de la manera en la cual no pueda crear conflicto entre los colaboradores, por ejemplo, ser un líder va más allá, es trazar el camino a seguir por parte del grupo que tiene a mando. (Snell, 2009)

Un tipo de liderazgo que se adapta a cualquier tipo de situación en la empresa es el liderazgo situacional el cual se emplea en los distintos empleados que pueda poseer una empresa.

El liderazgo situacional es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados. (Gestion.org, 2014)

El liderazgo situacional tiene como principios ordenar, persuadir, participar, delegar en el cual se toma la postura según la competencia y habilidad que tenga el colaborador que tenga a cargo.

Trabajo en equipo se define en la cual una o más personas realiza una tarea buscando un bien común mejorar un proceso o simplemente terminar la actividad, el trabajo en equipo lleva mucho más que planear la tarea es orientar a 2 o más personas en búsqueda de un objetivo final.

“Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos.” (Gòmez, 2014)

Es por ello que el trabajo en equipo depende mucho de la conexión que se tenga con los colaboradores es decir el liderazgo según la situación que afronte el colaborador se deberá de ejercer un tipo de liderazgo en el cual se ayude a terminar la tarea y con ello satisfacer las necesidades de la empresa.

2.3.6.5 MOTIVACIÒN

La motivación es uno de los aspectos por lo cual lo seres humanos sienten ese deseo de realizar actividades por difíciles que parezcan, sobrellevando una gran carga o apuros buscando una satisfacción personal al lograrlo.

“La motivación es la clave para entender por qué los seres humanos nos mantenemos tenaces persiguiendo ciertos logros que no dan ningún fruto a corto plazo.” (Franco, 2016)

Es por ello que la motivación es tan importante para entender esa persecución de parte de las personas en obtener varios objetivos en un tiempo prolongado, es un mecanismo y orienta a la persona a ser mejor en su trabajo en base a los objetivos.

Existe lo que es la motivación laboral, que es la motivación que tiene un colaborador para ejecutar las actividades asignadas por la empresa, la motivación laboral está relacionada con el estatus social, la remuneración económica y sobre las tareas realizadas (Loto, 2017)

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El clima laboral y el nivel de satisfacción del plan de incentivos se han medido por entrevistas, encuestas y cuestionarios de la escala Likert los cuales se guardan para su posterior análisis e interpretación según lo que considere el encargado de realizar dicha evaluación.

Héctor Martínez (2012) se refiere a los cuestionarios: “Un documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico y se aplica a un determinado grupo de personas con el objetivo de poder tener datos acerca del problema “(p, 171).

El instrumento de medición del clima laboral más utilizado es la encuesta o cuestionario los cuales preservan anonimato de las personas encuestadas para así asegurar lo más posible la veracidad y sinceridad en las respuestas.

Los elementos principales que esta encuesta pretende abordar son

- Objetivos de la empresa, del departamento o área.
- Condiciones físicas de trabajo
- Capacitaciones
- Compensaciones, beneficios, reconocimientos
- Relaciones laborales, comunicación

Además, Roxana Ynoub (2007) señala que al constar de preguntas dirigidas a determinadas personas es un instrumento fundamental en el campo de la investigación social. Este cuestionario debe aplicarse a la muestra que nosotros escojamos en cual va a desarrollarse el revelamiento y en ciertas situaciones establecidas por quienes dirigen la investigación.

Con el cuestionario se recaba información importante para elaborar un diagnóstico de un clima laboral óptimo, pero también se necesita de preguntas abiertas para conocer la percepción de los colaboradores acerca del ambiente en el cual se desarrollan.

Héctor Martínez (2012) denota que la entrevista es otra forma de aproximarse a la realidad que se vive donde se realiza el estudio, es mediante una conversación formal entre personas con el objetivo de mejorar la investigación que se está realizando.

Un medio óptimo para obtener datos es la escala de Likert que ayuda a establecer un rango según lo que se necesite saber, es decir de acuerdo a la necesidad se establecen los niveles, por lo general el rango de 5 niveles.

Según Llaurado Oriol (2012) dice que una herramienta de medición que a diferencias de preguntas dicotómicas con respuesta si/no permite medir actitudes y saber la satisfacción del encuestado con cualquier pregunta que se le haga, es por eso que, en la escala es importante poner un nivel óptimo para no obtener tantos datos dispersos.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este estudio para la metodología de medición del clima laboral y medición del plan de incentivos, se utilizó la misma población y unidades de muestras, además de manejar la misma técnica de recolección de datos como lo es la encuesta y el instrumento el cuestionario de la escala de Likert, en lo que se refiere al plan de recolección se administró la misma calendarización y para el procesamiento de datos se realizó mediante la plataforma de Google Form.

Estas 2 metodologías se complementan de manera que la medición del plan de incentivos está relacionada con la motivación la cual se evalúa en la medición del clima laboral.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un alcance descriptivo ya que se busca obtener información del comportamiento de un grupo específico como ser los colaboradores del área de Operaciones de Banco Ficensa, así como también detallar y revelar como está formado el plan de compensaciones del banco y si los colaboradores tienen conocimiento de este. Es necesario que el análisis tenga este tipo de investigación debido a que narra cuales son los factores que puede dar un inadecuado clima laboral, buscando así obtener que impacto tienen sobre los colaboradores, además de la descripción de lo que acontece con el clima laboral en la empresa se busca visualizar futuras posibilidades de propuestas de cambio.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que para la recolección de datos se utilizó una encuesta en la cual para hacer la validación de los resultados se tabularon los datos en rangos de medición mediante técnicas y fórmulas matemáticas.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis abarcó solo al área de Operaciones de la agencia principal en Tegucigalpa debido al interés mostrado por el banco en evaluar a dicha área, la cual fue sin segmentación de puesto, para recibir la respuesta y opiniones de diversos colaboradores sin importar el cargo que desempeñen.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este análisis de medición del clima laboral, se obtuvo la información por parte del departamento de Recursos Humanos que el área de Operaciones de Tegucigalpa cuenta con una población de 40 personas las cuales se dividen en 22 hombres y 18 mujeres.

Tamaño de la muestra: Se utilizó el muestreo sistemático aleatorio por conveniencia, ya que todos los colaboradores del área de Operaciones tuvieron la misma oportunidad de participar en el muestreo en donde se tomó un total de 20 unidades.

La fórmula del muestreo sistemático aleatorio por conveniencia ayuda a determinar la distancia entre cada una de las unidades de la muestra, calculado de la siguiente manera:

$N = (\text{Total de colaboradores}) 40 \text{ colaboradores}$

$M = (\text{Número de encuestas deseadas}) 20 \text{ encuestas.}$

$\text{Coeficiente de elevación} = N/M = 2$

La fórmula se aplicó utilizando la lista de colaboradores proporcionada por el banco en la cual la primera unidad seleccionada fue el colaborador en la posición 1 y según el coeficiente de elevación cada 2 unidades fue seleccionado, es decir, en este caso el colaborador con la posición número 3 y así se completaron las 20 unidades.

Este tipo de muestreo fue utilizado debido a la limitante de solo poder contar con una muestra de 20 unidades.

3.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Solamente se tomó una muestra de 20 unidades ya que fue la cantidad de colaboradores que el banco autorizó para el análisis debido a la carga de trabajo que tenían por el cambio del sistema bancario.

La investigación solo fue realiza a los colaboradores de Tegucigalpa debido a los que se tenía un fácil acceso al envío de la encuesta.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección es la encuesta cuyas respuestas se recogen por medio del cuestionario de la escala de Likert, que se divide en 2 secciones, para la primera sección la técnica consta de 30 preguntas dividida en 6 dimensiones, en ellas se evaluó el conocimiento de la organización, motivación, comunicación, área de trabajo, liderazgo y trabajo en equipo y carga laboral. Además, cuenta con dos preguntas abiertas que ayudaron a determinar los aspectos a cambiar por parte de los colaboradores, así como también los factores externos que afectan su productividad (ver anexo 1).

Para la segunda sección la técnica consta de 3 preguntas recogidas por medio del cuestionario de la escala de Likert, en el cual se evaluó el plan de incentivos actual, iniciando con el conocimiento y satisfacción del mismo. También cuenta con 2 preguntas de tipo selección múltiples en donde el colaborador escogió un máximo de 5 incisos respecto a beneficios de salarios emocionales y un máximo de 3 para salarios no emocionales. Además de una pregunta abierta que ayudó a inspeccionar que otro incentivo es del agrado del colaborador (ver anexo 2).

Para las preguntas en escala de Likert de cada sección el colaborador tuvo que escoger el nivel de satisfacción en un rango del 1 al 5 siendo el 1 el más bajo y 5 el más alto.

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La recolección de datos es por medio de una plataforma web, como lo es Google Forms, la cual facilita la aplicación del instrumento de manera virtual.

Tabla 1. Plan de recolección de datos

<u>Actividad</u>	<u>Encargado</u>	<u>Fecha</u>
Realización de pruebas de resolución de encuestas vía <i>Google Forms</i>	Herbert Webster	20 de agosto de 2018
Envío de formato de encuesta de medición del clima laboral y medición de satisfacción de plan de incentivos al departamento Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones.	Nelly González	21 de agosto de 2018
Aprobación de formato de encuesta a aplicar	Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Operaciones	23 de agosto de 2018
Selección de los colaboradores mediante el muestreo de sistemático aleatorio por conveniencia de acuerdo con la lista proporcionada por el departamento de Recursos Humanos	Nelly González / Generalista de Recursos Humanos	23 de agosto de 2018
Envío de enlace para llenado de encuesta vía <i>Google Forms</i> al Gerente de Operaciones junto con la lista de colaboradores que aplicaron	Herbert Webster	24 de agosto de 2018
Envío de enlace por parte del Gerente de Operaciones a los 20 colaboradores para resolución de la encuesta	Gerencia de Operaciones	24 de agosto de 2018
Resolución de encuesta por parte de los colaboradores seleccionado	Personal seleccionado del Área de Operaciones	24-27 de agosto de 2018
Validación y tabulación de resolución de encuestas	Nelly González / Herbert Webster	28-30 de agosto de 2018

Fuente propia

Para el de procesamiento de datos se utilizó el formulario de Google el cual crea un archivo Excel para el manejo y tabulación de datos, que mediante tablas dinámicas se filtró la información de acuerdo a las necesidades de la investigación, en donde se obtuvo resultados más eficaces y precisos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN HISTÓRICA

Banco Financiera Centroamericana, S.A. (FICENSA) fue fundado el 26 de agosto de 1974 con una sola agencia para posteriormente establecerla como su oficina principal ubicada en Tegucigalpa, siendo su fundador el General Oswaldo López Arellano y pasar a ser sucedido por su esposa Gloria Figueroa de López. Actualmente el rubro y primordial de Banco Ficensa es financiar el sector corporativo.

MISIÓN

Somos el banco que entiende las necesidades de las empresas y personas; ofreciendo un servicio ágil, personalizado, con condiciones competitivas.

VISIÓN

Ser el banco que satisface a sus clientes integralmente con servicio ágil y personalizado generando una rentabilidad razonable.

VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Integridad
- Pasión por nuestros clientes

4.1.2 SERVICIOS QUE OFRECE

Banco Ficensa cuenta con un amplio catálogo de servicios para sus clientes tanto de banca de empresas y banca de personas como ser:

- Préstamos:
 - Hipotecario
 - Consumo
 - Comercial
- Cuentas:
 - Cuentas de ahorro
 - Cuentas de cheques
- Certificados:
 - Certificados de depósito
 - Bonos de caja
 - Bonos corporativos
 - Fideicomisos
- Remesas
- Servicios electrónicos
 - E-banking para empresas y personas
 - Transferencias ACH
- Otros Servicios:
 - Cartas de crédito
 - Garantías bancarias
 - Subastas

- Compra y venta de divisas
- Transferencias internacionales

4.1.3 INFORMACIÓN IMPORTANTE

Desde hace 2 años Banco Ficensa inició un proceso estratégico de transformación en donde crearon una nueva misión y visión para ampliar su alcance en prestar servicios a otros segmentos de clientes, de igual manera agregaron otros valores que los representan y distinguen con sus clientes en un mercado competitivo.

El área de Operaciones de Banco Ficensa tiene que ver con las funciones que se realizan a nivel de todo el banco, planea y planifica las solicitudes o peticiones que tienen clientes internos y externos. El área de Operaciones está dividida en varios departamentos como ser: Tesorería y Comercio Exterior, Préstamos, Operaciones y medios de pago, Servicios Internos y Control Operativo.

Organigrama del área de Operaciones.

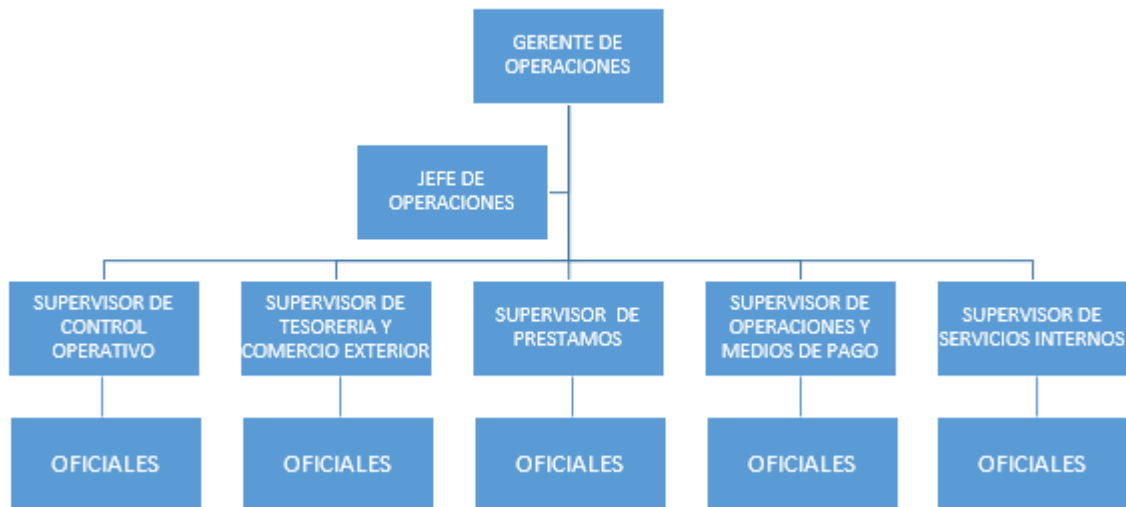


Figura 2. Estructura organizacional del área de operaciones.

4.2 PROCESO ACTUAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Banco Ficensa realiza la evaluación de clima laboral en el mes de noviembre de cada año a todos sus colaboradores desde hace 10 años midiendo las siguientes dimensiones: Administración de recursos humanos y materiales, comunicación organizacional, cultura organizacional, liderazgo (logro de resultados), satisfacción organizacional, colaboración y trabajo en equipo, remuneración y beneficios, condiciones de trabajo, innovación y adaptación a los cambios, al obtener todos los resultados de la evaluación proceden a la tabulación de resultados para identificar los puntos críticos o débiles y determinar las opciones de mejora.

Al tener identificado los puntos más débiles se seleccionan las 10 preguntas más bajas para proceder a trabajar en el plan de acción.

Tabla 2. Plan de acción de resultados de evaluación del clima laboral

Trabajando en el Plan de Acción											
Las 10 preguntas más bajas											
No	Dimensión	Pregunta	Categoría Proyecto	Prioridad	Acciones	Recursos	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Avance		
1											
2											
3											

Fuente: Banco Ficensa

Dentro de dicho plan se detallan las preguntas más bajas agrupándolas por dimensión o área que se evalúa, en el campo categoría proyecto se describe que es lo que se va a realizar y el objetivo a cumplir estableciendo las prioridades, las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar el objetivo, así como, la(s) persona responsable y qué recursos se deben utilizar.

Se define una fecha de cumplimiento y se le está dando seguimiento para corroborar los avances o si surgen cambios.

Este plan es desarrollado por parte del departamento de Recursos Humanos y es aplicado por cada Gerencia correspondiente.

4.2.2 ANÁLISIS DEL PERSONAL

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de las evaluaciones de clima laboral, así como dar el debido seguimiento de acuerdo con los resultados obtenidos, es por ello que, se realiza una reunión con todas las gerencias a nivel general para presentar los datos de manera global.

Recursos Humanos se involucra con la Gerencia de Operaciones para mostrar los resultados de una manera más específica sobresaliendo los puntos fuertes, los que necesitan mejora y los comparativos con años anteriores, por parte de la Gerencia se gestionan las acciones a tomar y el departamento de Recursos Humanos da seguimientos al gerente en reuniones mensuales para ver cómo ha evolucionado, si implementaron los cambios, los resultados conseguidos o los motivos por los cuales no llegaron a aplicar las gestiones acordadas.

Ya que el área de Operaciones está compuesta por 40 colaboradores, el departamento de Recursos Humanos también gestiona con los jefes de los departamentos para obtener mejores resultados y éstos ayuden a todos los colaboradores del área.

4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN A SER APLICADO

4.3.1 JUSTIFICACIÓN

Se utilizó un alcance descriptivo, ya que se buscó obtener información de la situación actual del área de Operaciones, en ese aspecto a través de una encuesta y preguntas abiertas, determinando en cuál de las 6 dimensiones a analizar puede tener oportunidades de mejora el banco. De igual manera, también se investigaron las acciones realizadas actualmente para mantener motivados e incentivado a los colaboradores viendo así de qué manera son compensados por el trabajo que realizan.

La investigación fue aplicada en el área de Operaciones de Banco Ficensa en la agencia principal de Tegucigalpa, ya que es el área más grande y una de las más importantes para la institución, la población son los 40 colaboradores de la cual se obtuvo una muestra de 20 unidades debido a la limitante por parte del banco en aplicar solamente dicha cantidad para realizar el análisis ocasionado a la carga laboral con la que contaban, estas unidades fueron tomadas con el sistema de muestreo aleatorio por conveniencia, se realizó de esta manera debido a que los maestrantes dieron la oportunidad a todos de los colaboradores del área a participar y con esto hacerles responsables de las posibles tomas de decisiones por parte de los jefes de acuerdo a los resultados conseguidos.

El instrumento aplicado, que sustentó esta investigación, dio a conocer la información más relevante sobre las características en las cuales tiene oportunidad de mejora el banco para el área de Operaciones.

4.3.2 APLICACIÓN

La aplicación es cómo se realizó el análisis, cómo se empleó el instrumento utilizado que en este caso es una encuesta para medir el clima laboral y medir el nivel de satisfacción del plan

de incentivos. Dicha encuesta se aplicó de manera virtual, lo cual facilitó el proceso de aplicabilidad, además de ser confidencial y anónima aumentando en gran manera el grado de veracidad en los resultados expuestos.

4.3.3 RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados más relevantes obtenidos al aplicar el instrumento de medición de clima laboral y medición del plan de incentivos en el área de Operaciones de Banco de Ficensa

El instrumento de medición para evaluar el clima laboral (ver anexo 1) está formado por 6 áreas las cuales se establecieron junto con el banco y son: cultura organizacional, área de trabajo, comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo y carga laboral, de igual manera contiene 2 preguntas abiertas que ayudaron a obtener un panorama más amplio de cómo consideran el clima laboral los colaboradores de Banco Ficensa.

Dimensión de cultura organizacional

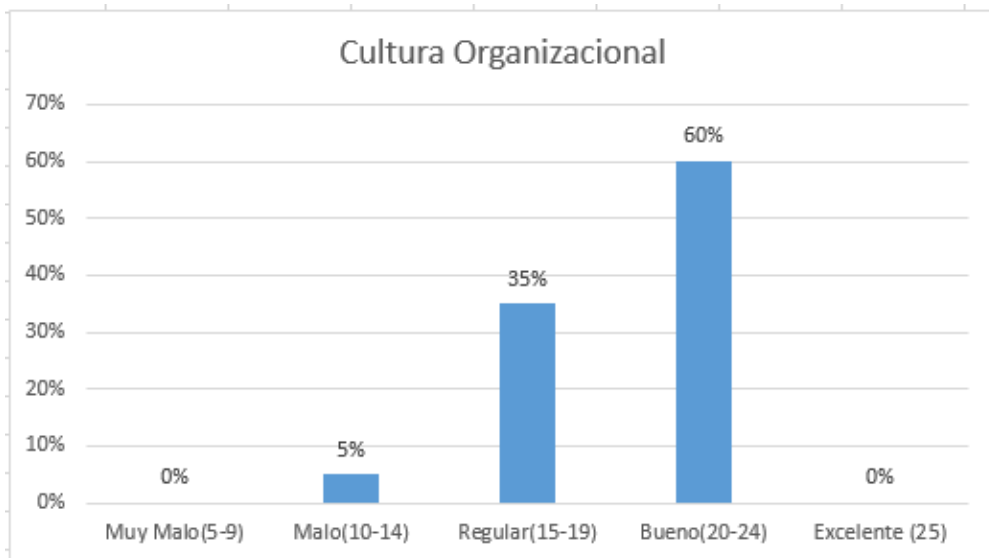


Figura 3. Conocimiento de la cultura organizacional de Banco Ficensa.

Según los datos obtenidos se observa que respecto a la cultura organizacional del banco sus colaboradores la consideran dentro del rango de bueno con un 60%, esto indica desde una visión más amplia que los aspectos que conforman la cultura como ser: conocimiento de visión, misión, valores, sentidos de pertenencia, desarrollo profesional están bien marcados en los colaboradores ya que solamente un 35% la considera en un rango regular y un 5% restante en un rango de malo.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel Educativo

Nivel	Proporción	Rango
Pasante universitario	89%	Bueno(20-24)
Postgrado	50%	Bueno-Malo
Pregrado	80%	Regular(15-19)
Secundaria Completa	75%	Bueno(20-24)

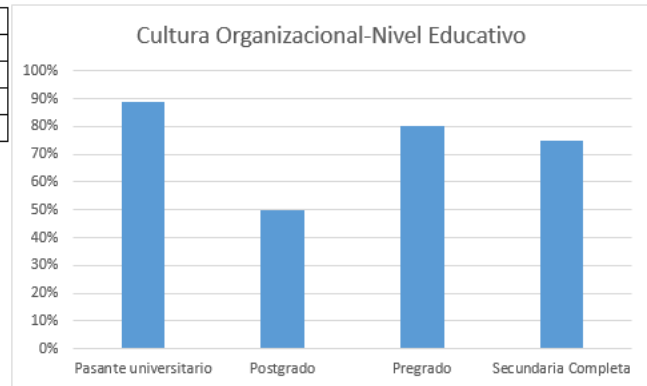


Figura 3.1 Cultura Organizacional por nivel educativo.

En la dimensión de cultura organizacional según las categorías de nivel educativo, una gran parte de los colaboradores la consideran en un rango de bueno, esto representa que tienen un conocimiento pleno de lo que el banco posee como cultura. Cabe destacar que el 80% de los colaboradores con nivel educativo de pregrado indican que el conocimiento de la cultura se encuentra en un rango de regular, es por ello la importancia de penetrar en la cultura organizacional y hacer notar el rumbo que tiene el banco a sus colaboradores, más en esta área crítica.

Antigüedad laboral

Antigüedad Laboral	Proporción	Rango
0-5 años	50%	Regular(15-19)
6- 10 años	100%	Bueno(20-24)
11 - 15 años	80%	Bueno(20-24)
16 - 20 años	50%	Regular-Bueno
mas de 20 años	100%	Bueno(20-24)

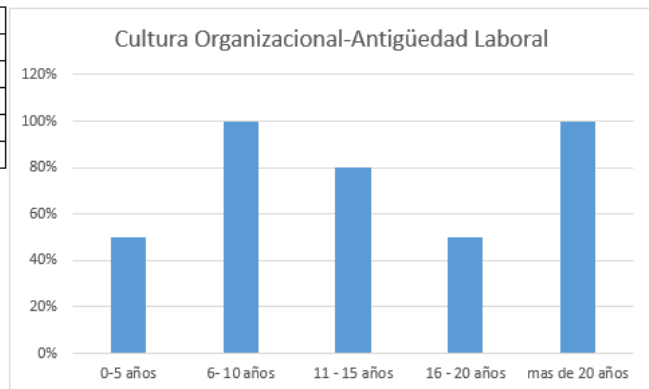


Figura 3.2 Cultura organizacional por antigüedad laboral.

En la dimensión de cultura organizacional según la antigüedad laboral se encontró una particularidad en los colaboradores que pertenecen a la categoría de 0 a 5 años de trabajar en la empresa ya que se localizan en el rango de regular, mostrando poca pertenencia debido a la mínima cantidad de tiempo de laborar en la misma. A diferencia de los demás rangos que tienen más sentido de pertenencia.

Dimensión de área de trabajo

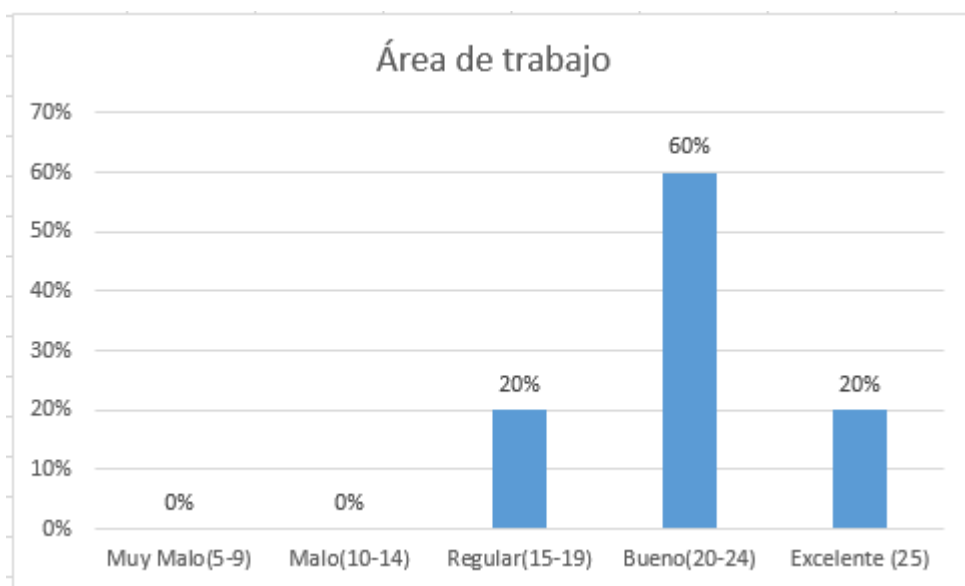


Figura 4. Dimensión área laboral de Banco Ficensa.

Según los datos obtenidos se observa que respecto al área de trabajo del banco sus colaboradores la consideran dentro del rango de bueno con un 60%, ya que, al medir los aspectos que conforman el área de trabajo como ser: iluminación, inmobiliario, uso de herramientas y recursos utilizados demuestran ser los más óptimos según los colaboradores solamente un 20% los consideran dentro del rango de regular y otro 20% restante opina que se encuentra dentro del rango de excelente, esto se debe a que actualmente el banco está pasando por una remodelación en el departamento para mejorar su inmobiliario y comodidad hacia los colaboradores.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel Educativo

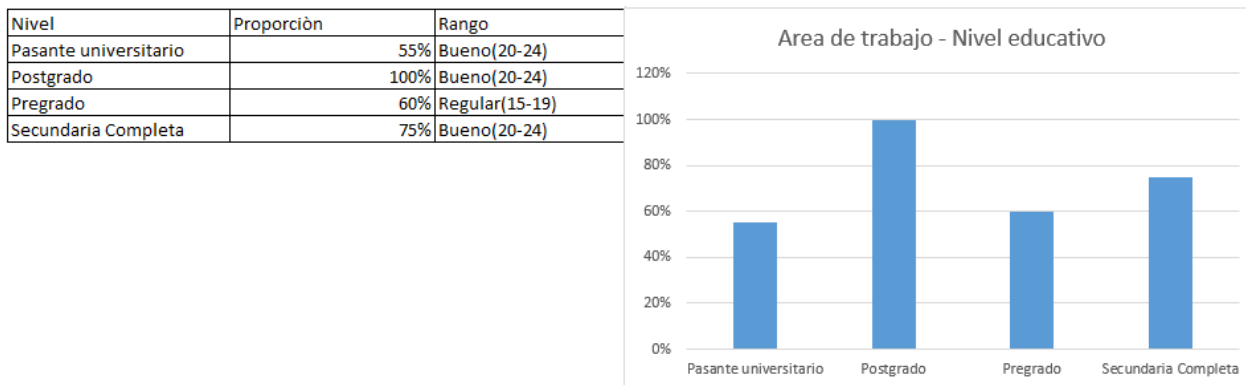


Figura 4.1 Área de trabajo por nivel educativo.

En la dimensión de área de trabajo según las categorías de nivel educativo indican que el 60% de los colaboradores con nivel educativo de pregrado consideran que su área de trabajo se encuentra dentro del rango de regular, es decir que Banco Ficensa cumple con lugares óptimos para realizar el trabajo por parte de su personal, el 75% de los colaboradores con nivel educativo de secundaria completa y el 100% con nivel de postgrado son los más satisfechos indicando que hay buenas instalaciones para realizar las actividades en el área de operaciones del banco.

Rango de edad

Edad	Proporción	Rango
18-25 años	100%	Bueno(20-24)
26-30 años	67%	Excelente(25)
31 - 35 años	67%	Bueno(20-24)
36 - 40 años	100%	Regular(15-19)
41-45 años	75%	Bueno(20-24)
Mas de 45 años	100%	Bueno(20-24)

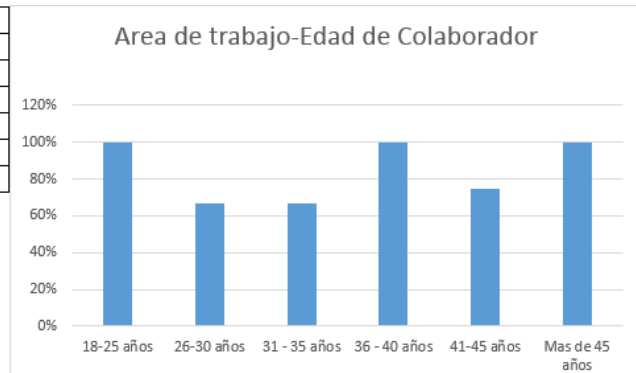


Figura 4.2 Área de trabajo por rango de edades.

En la dimensión de cultura organizacional según el rango de edad, el 100% de los colaboradores que están en el rango de 18 a 25 años tienen un buen concepto de las condiciones de trabajo que existen en el banco, esto puede estar estrechamente relacionado con el tiempo de laborar en la empresa que también en ambos casos tienen una buena concepción del espacio asignado para trabajar. Los demás colaboradores según el rango tienen una buena satisfacción del área del trabajo que les corresponde, exceptuando las personas en el rango de 36 a 40 años se encuentran dentro del rango regular en cuanto a la aceptación del espacio de trabajo, estas pueden ser las personas que forma parte del 50% en el rango de 16 a 20 años en la empresa que no están conformes con el área de trabajo asignado.

Dimensión de comunicación

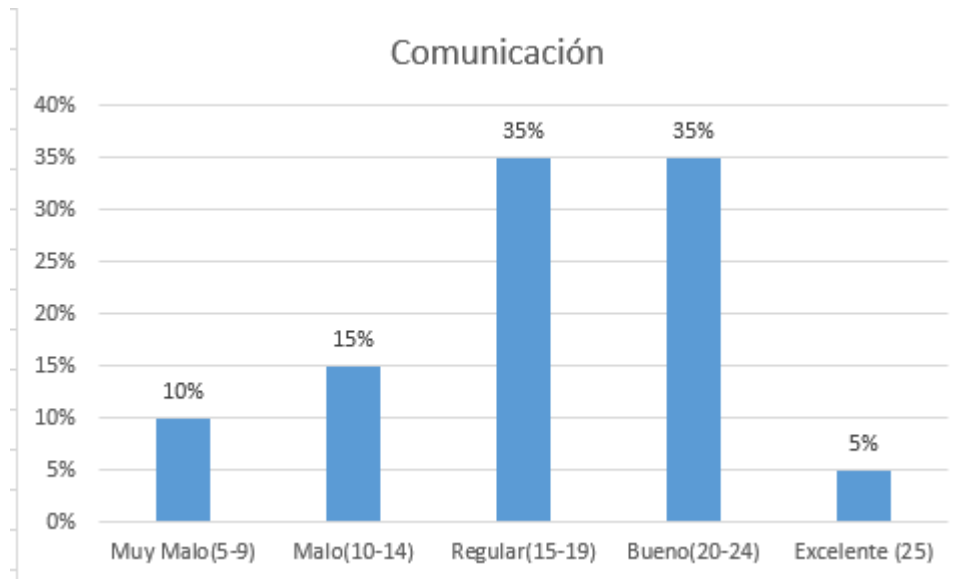


Figura 5. Comunicación interna del banco.

Según los datos obtenidos se observa que respecto a la dimensión de la comunicación dentro del banco sus colaboradores en su mayoría se encuentran entre los rangos de regular y bueno ambos con un 35%, este es una de las áreas que se consideró más importante dentro de la evaluación ya que al medir los aspectos que conforman la comunicación interna como ser: canales de comunicación, comunicación entre las áreas, fluidez en las decisiones, comunicación con los superiores, surgieron respuestas variadas y con votación en todos los rangos, ya un 25% considera que la comunicación interna es mala y solamente un 5% opina que es excelente.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel Educativo

Nivel	Proporción	Rango
Pasante universitario	78%	Bueno(20-24)
Postgrado	100%	Malo(10-14)
Pregrado	80%	Regular(15-19)
Secundaria Completa	50%	Regular(15-19)

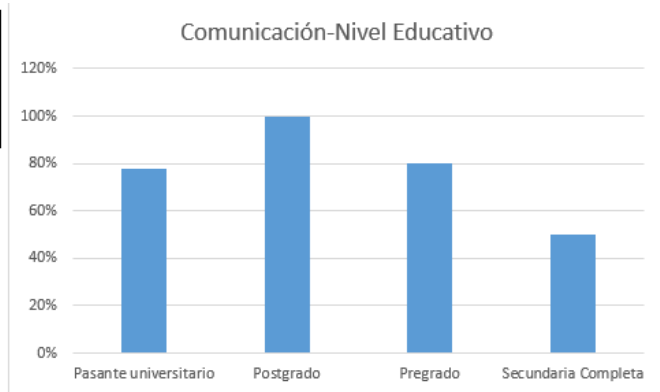


Figura 5.1 Comunicación interna por nivel educativo.

Por el nivel educativo la dimensión de comunicación sólo para las categorías de secundaria completa con 50% y pregrado con 80% indica que se encuentra en el rango de regular los canales de comunicación, pero los colaboradores con nivel educativo de postgrado con 100% muestra inconformidad debido a la mala comunicación con los demás departamentos y con los jefes del área de Operaciones.

Antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Proporción	Rango
0-5 años	50%	Regular(15-19)
6- 10 años	50%	Bueno-Regular
11 - 15 años	40%	Bueno(20-24)
16 - 20 años	50%	Bueno-Malo
mas de 20 años	100%	Bueno(20-24)

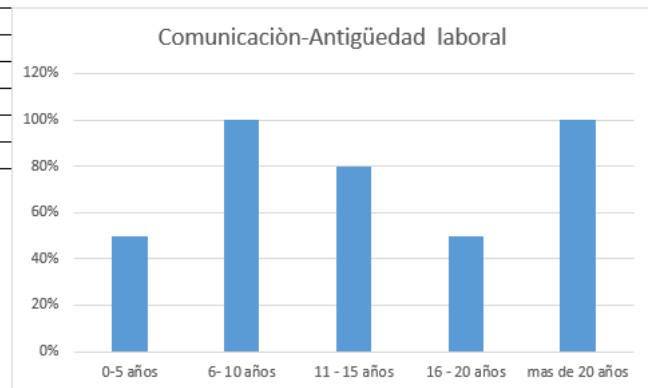


Figura 5.2 Comunicación interna por antigüedad laboral.

Según el tiempo de laborar consideran en términos generales se encuentra en el rango de bueno los canales de comunicación de la empresa y de la misma manera en la que el jefe comunica a los empleados las nuevas tareas o en su defecto las nuevas formas de realizar la misma. Cabe notar que no son muy altos los porcentajes de aceptación, debido a la insatisfacción que hay de los canales de comunicación interna.

Rango de edad

Edad	Proporció	Rango
18-25 años	100%	Regular(15-19)
26-30 años	67%	Bueno(20-24)
31 - 35 años	33%	Bueno-Regular
36 - 40 años	33%	Malo-Regular-Excelente
41-45 años	75%	Muy Malo(5-9)
Mas de 45 años	100%	Bueno(20-24)

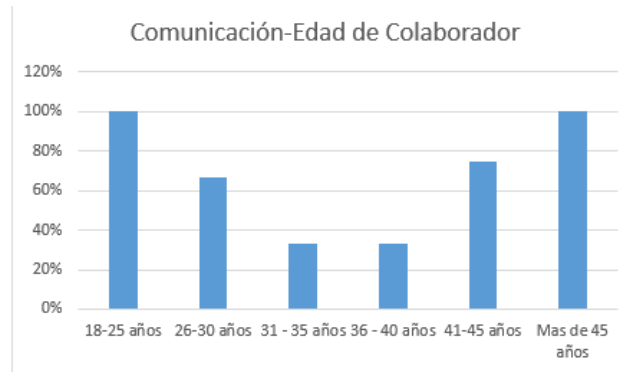


Figura 5.3 Comunicación por rango de edades.

Para la dimensión de comunicación, hay una opinión variada de los rangos de edad acerca de los canales de comunicación esto haciendo un análisis con la antigüedad de laborar, se concluye que a mayor edad y antigüedad de laborar mayor insatisfacción, ya que la comunicación en el área podrá tonarse lenta y no precisa, las personas que tienen de laboral para la categoría de más de 16 años y que estén en el rango de 41-45 años denotan insatisfacción, a pesar de los años no han tenido una comunicación veraz y eficiente entre las áreas y el jefe con sus subordinados.

Dimensión de motivación

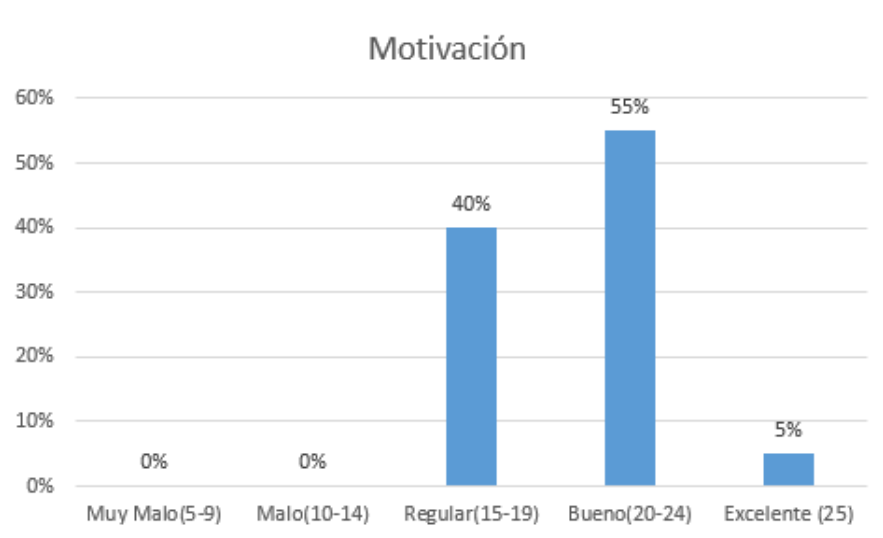


Figura 6. Motivación para los colaboradores del banco.

Según los datos obtenidos se observa que respecto a la motivación dentro del banco sus colaboradores la consideran dentro del rango de bueno con un 55%, este es de igual manera es una de las áreas que se consideró más importante dentro de la evaluación, ya que, es uno de los aspectos en los que se desea mejorar manteniendo motivado a todo el personal, de igual manera un 40% opina que la motivación es regular y solamente un 5% considera que es excelente.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel educativo

Nivel Educativo	Proporción	Rango
Pasante universitario	67%	Bueno(20-24)
Postgrado	50%	Regular-Bueno
Pregrado	60%	Regular(15-19)
Secundaria Completa	50%	Regular-Bueno

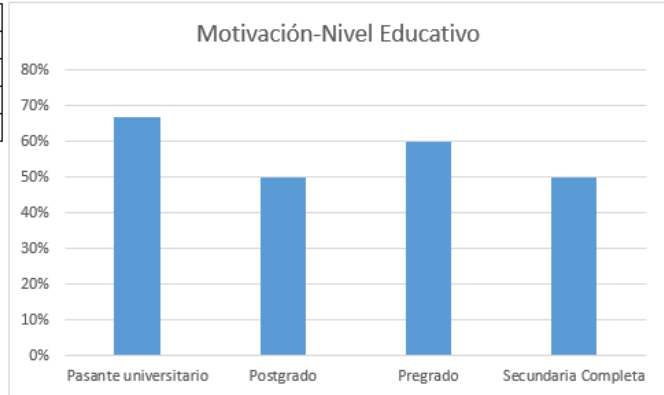


Figura 6.1 Motivación interna por nivel educativo

Según el nivel educativo con que cuente el colaborador, la categorías escolaridad de pasante universitario se encuentra en el rango de bueno en motivación a trabajar con 67%, debido a su idealización de crecimiento profesional dentro del banco, para los que ya tienen un mejor grado de escolaridad como ser pregrado y postgrado, tienen una regular motivación en base a su trabajo, por la idea de autorrealización.

Antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Proporción	Rango
0-5 años	50%	Regular-Bueno
6- 10 años	100%	Bueno(20-24)
11 - 15 años	40%	Regular-Bueno
16 - 20 años	50%	Regular-Bueno
mas de 20 años	100%	Bueno(20-24)

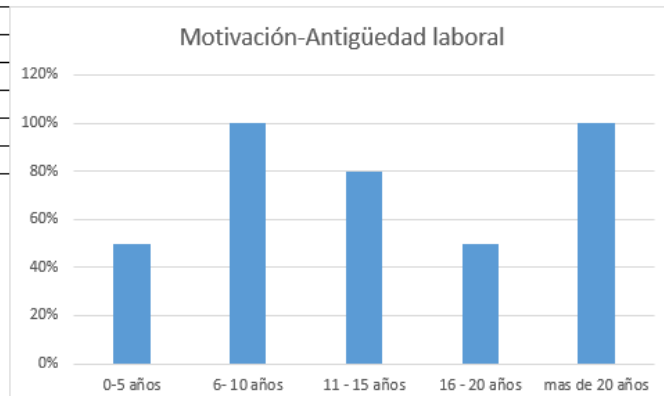


Figura 6.2 Motivación interna por antigüedad laboral

Por el tiempo de laborar las personas que está en el rango 16 a 20 años con 50% se encuentran en la categoría de bueno y el otro 50% en la categoría de regular, tienen una división en su pensamiento acerca de la motivación que encuentran al laborar en el banco, la satisfacción y la manera en que el banco da su remuneración tanto salarial y emocional juega un papel importante en esa categoría de colaboradores, para los rango menores 0 a 5 años 6 a 10 años (100%) y 11 a 15 años se encuentra entre los rangos de regular y bueno de motivación es decir que en general se debe de buscar mejorar los incentivos a los colaboradores para regenerar su motivación y por ende su productividad.

Dimensión liderazgo y trabajo en equipo

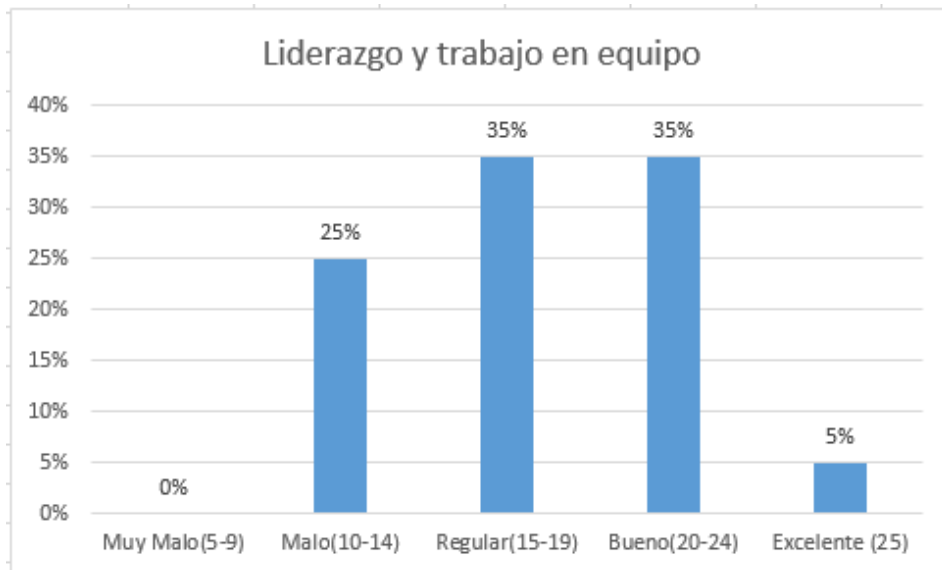


Figura 7. Liderazgo y trabajo en equipo para los colaboradores.

Según los datos obtenidos se observa que respecto al liderazgo y trabajo en equipo dentro del banco sus colaboradores se encuentran entre los rangos de regular y bueno con 35% respectivamente, esta es una de las áreas que se consideró más importante dentro de la evaluación, ya que, en las preguntas abiertas hicieron mención, por lo cual al medir los aspectos que conforman la sección de liderazgo y trabajo en equipo como ser: liderazgo por parte de los jefes,

compañerismo y trabajos en equipo dentro de los mismo departamentos, se hace notar que no se aplican eficientemente para los colaboradores debido a que surgieron respuestas variadas en esta dimensión y con votación en todos los rangos, un 25% considera que el liderazgo y trabajo en equipo está dentro del rango malo y solamente un 5% opina que es excelente.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel Educativo

Nivel	Proporción	Rango
Pasante universitario	56%	Bueno(20-24)
Postgrado	50%	Malo-Bueno
Pregrado	80%	Regular(15-19)
Secundaria Completa	50%	Regular(15-19)

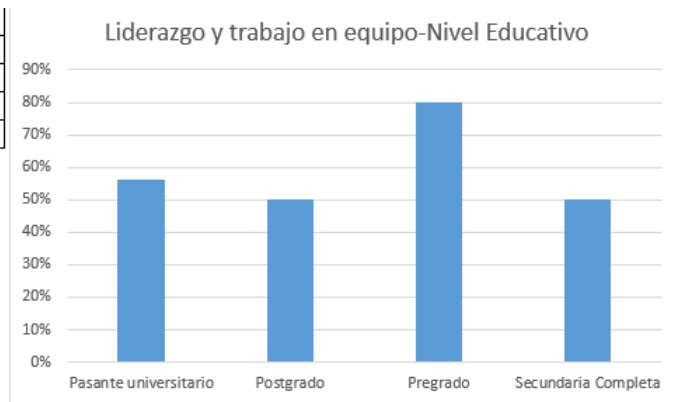


Figura 7.1 Liderazgo y trabajo en equipo por nivel educativo

En la dimensión de liderazgo y trabajo en equipo según la categoría de nivel educativo muestran que el 50% de los colaboradores con nivel educativo de secundaria completa lo consideran dentro del rango regular, se debe analizar el tipo de liderazgo que se realiza con las personas que están dentro de dicho rango, porque son los de mayor potencial de crecimiento para el banco, los colaboradores con un nivel educativo de pasante universitario consideran dentro del rango de bueno las actuaciones que tiene el jefe en sentido de autoridad, siendo ellos las personas con un potencial de desarrollo más notable.

Antigüedad laboral

Antigüedad laboral	Proporción	Rango
0-5 años	40%	Regular(15-19)
6- 10 años	60%	Bueno-Regular
11 - 15 años	60%	Bueno(20-24)
16 - 20 años	50%	Malo-Regular
mas de 20 años	100%	Bueno(20-24)

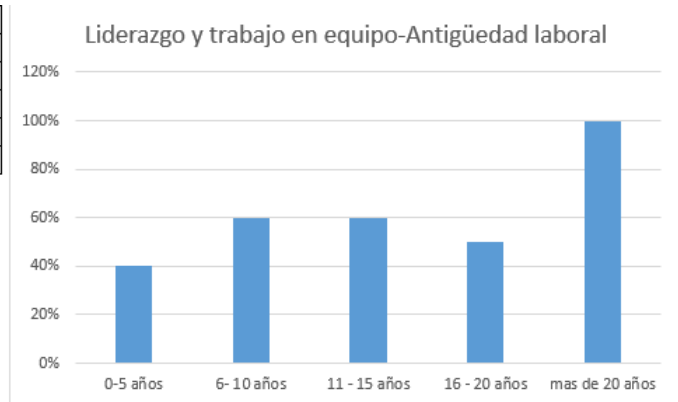


Figura 7.2 Liderazgo y trabajo en equipo por antigüedad laboral

En la dimensión de liderazgo y trabajo en equipo según la antigüedad laboral, un 50% de los colaboradores que están en el rango de 16 a 20 años indican estar en la categoría de malo por la gestión del liderazgo y mal compañerismo denotando así que el trabajo se realiza de manera sistemática por lo cual se debe analizar el tipo de liderazgo ejercido, si se filtran con la dimensión de motivación para el mismo rango tienen diferencias de opiniones al momento de contestar, dejando claro que hacen el trabajo por otro tipo de motivación externa a la que ejerce el banco. Para lo demás grupos se encuentran en los rangos de bueno y regular mostrando una variabilidad.

Dimensión carga laboral

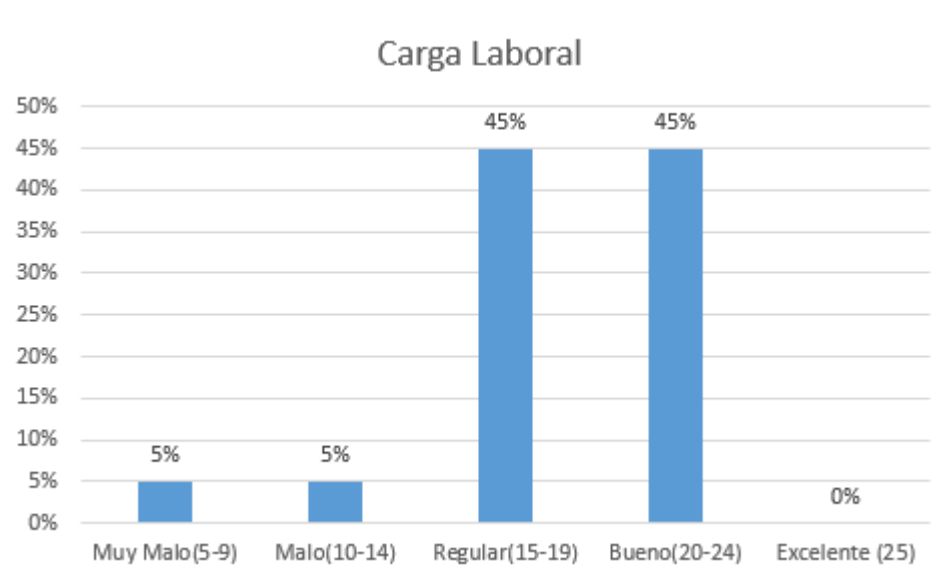


Figura 8. Carga laboral para los colaboradores.

Según los datos obtenidos se observa que respecto a la carga laboral dentro del banco sus colaboradores la consideran entre un rango entre regular y bueno con 45% respectivamente, esto indica al medir los aspectos que conforman la sección de carga laboral como ser: administración del tiempo, carga de trabajo adecuada, equidad en la distribución de carga laboral y equilibrio ideal entre vida y trabajo, hace notar que la carga de funciones realizadas por los colaboradores no está del todo adecuada u óptima, un 10% considera que la carga laboral es mala, esto puede ser ocasionado debido a exceso de trabajo provocado por la implementación de un nuevo sistema bancario, funciones muy monótonas o repetitivas y poca rotación de personal entre los puestos de trabajo.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Nivel Educativo

Nivel	Proporción	Rango
Pasante universitario	56%	Bueno(20-24)
Postgrado	100%	Regular(15-19)
Pregrado	60%	Regular-Bueno
Secundaria Completa	50%	Bueno(20-24)

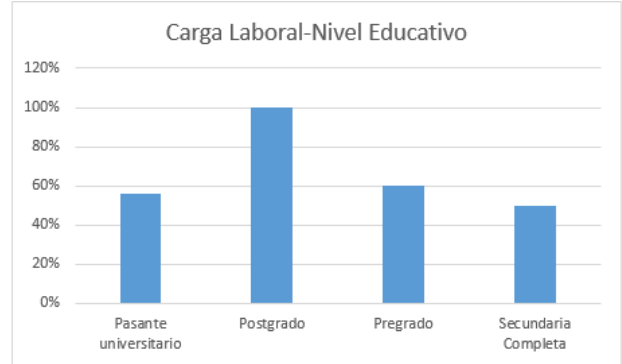


Figura 8.1 Carga laboral por nivel educativo

La categoría de secundaria completa con 50% muestran grado de insatisfacción según las tareas que le han asignado, no tanto así los colaboradores en la categoría de pasantes universitarios con 56% que en su mayoría consideran que es buena la distribución de tareas o nuevas asignaciones que realiza el jefe, en ciertos casos no dejan tener un equilibrio entre vida y trabajo.

Antigüedad Laboral

Antigüedad Laboral	Proporción	Rango
0-5 años	60%	Regular(15-19)
6- 10 años	50%	Bueno-Regular
11 - 15 años	80%	Bueno(20-24)
16 - 20 años	100%	Regular(15-19)
más de 20 años	100%	Bueno(20-24)

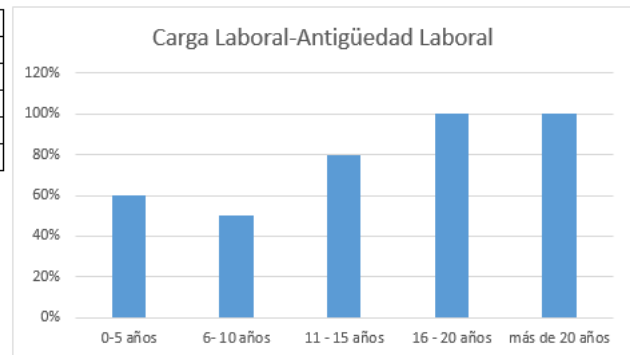


Figura 8.2 Carga laboral por antigüedad laboral

Por el tiempo laborado se encuentra que en los colaboradores existe una satisfacción casi unánime por todos los rangos de estudio, los que tiene menor tiempo laborando es decir los

colaboradores pertenecientes al rango de 0 a 5 años muestran una regular satisfacción, esto analizado con las personas que están en un rango de edad entre los 26-35 años muestra que a pesar de poco tiempo laborando, se debe de ver qué tipo de carga laboral tiene para así tener un equilibrio con su vida personal y su vida laboral.

Rango de edad

Edad	Proporción	Rango
18-25 años	100%	Buena(20-24)
26-30 años	67%	Buena(20-24)
31 - 35 años	56%	Regular(15-19)
36 - 40 años	33%	Muy Malo-Regular-Excelente
41-45 años	75%	Buena(20-24)
Mas de 45 años	100%	Regular(15-19)

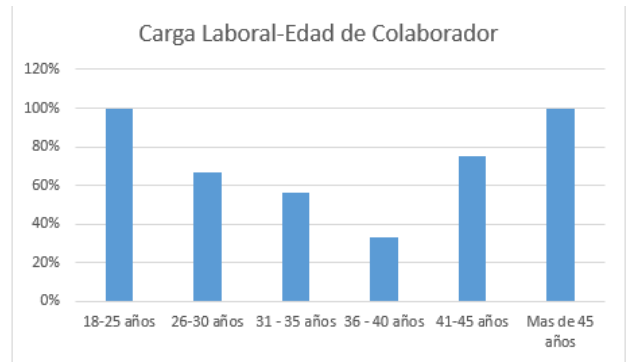


Figura 8.3 Carga laboral por rango de edad

La carga laboral según el rango de edades muestra que las proporciones de nivel de carga para las personas es buena en términos generales, hondando en el rango de colaboradores de 18-25 años con 100% encuentran una carga buena de trabajo en el área, no tanto para los colaboradores en el rango de más de 45 años con 100% que se encuentra en la categoría de regular, mostrando así que a medida pasa el tiempo se vuelven las tareas más complejas ya sea por el grado de escolaridad o el puesto que tienen sacrifican el equilibrio de vida personal y laboral para lograr las metas del banco.

Dentro de las preguntas abiertas se obtuvieron los siguientes resultados.

¿Qué aspectos cambiaría para mejorar el clima?

Según las respuestas obtenidas el aspecto predominante que cambiarían para mejorar el clima laboral es la comunicación interna tanto con el jefe, sus compañeros de área y los demás departamentos del banco.

¿Qué factor externo pueda afectar su productividad (Bajo rendimiento) en el banco?

Según las respuestas obtenidas los problemas económicos, personales y familiares son los más destacados de los factores externos que afectan su productividad, de igual manera también ciertos colaboradores opinaron que no tenían ningún impedimento externo que influyera en su productividad.

Medición del plan de incentivos actual

El instrumento de medición para evaluar el plan de incentivos (ver anexo 2) está formado por 3 áreas las cuales son: evaluar el plan de incentivos actual, incentivos de salario emocional e incentivos de salario no emocional a considerar, de igual manera contiene 1 pregunta abierta que ayudó a obtener un panorama más amplio de lo que debe contener el plan de incentivos según los colaboradores de Banco Ficensa.

Rango	Proporción
Muy Malo(3-5)	5%
Malo(6-8)	15%
Regular(9-11)	55%
Bueno(12-14)	20%
Excelente (15)	5%

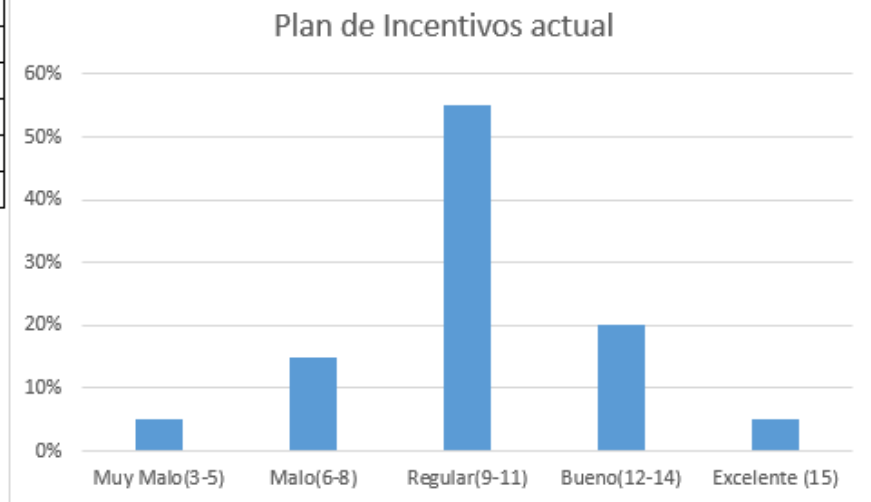


Figura 9. Plan de incentivos actual dentro de Banco Ficensa

Según los datos obtenidos se observa que respecto al plan de incentivos actual dentro del banco (ver anexo 3) sus colaboradores lo consideran dentro del rango de regular con un 55%, esto indica que al medir los aspectos que conforman la sección de plan de incentivos actual como ser: conocer los beneficios con los que cuenta el banco, estar de acuerdo con el plan de incentivos actual y si este cumple con las peticiones necesarias, hace notar que para los colaboradores el plan de incentivos no es el adecuado, ya que, solamente un 5% lo consideran dentro del rango de excelente y un 20% restante no está conforme opinando que está en el rango de muy malo o malo, esto primordialmente es debido a que los colaboradores no conocen los beneficios que el banco les ofrece, estos sólo se transmiten en el momento de la inducción por parte del departamento de Recursos Humanos y luego no se vuelve a comunicar ni a recordar, lo que ocasiona que los colaboradores lo olviden y no los aprovechen.

En cuanto a los datos demográficos se encontró lo siguiente:

Antigüedad laboral

Antigüedad	Proporción	Rango
0-5 años	60%	Regular(9-11)
6- 10 años	50%	Malo-Bueno
11 - 15 años	60%	Regular(9-11)
16 - 20 años	50%	Regular-Bueno
mas de 20 añ	100%	Regular(9-11)

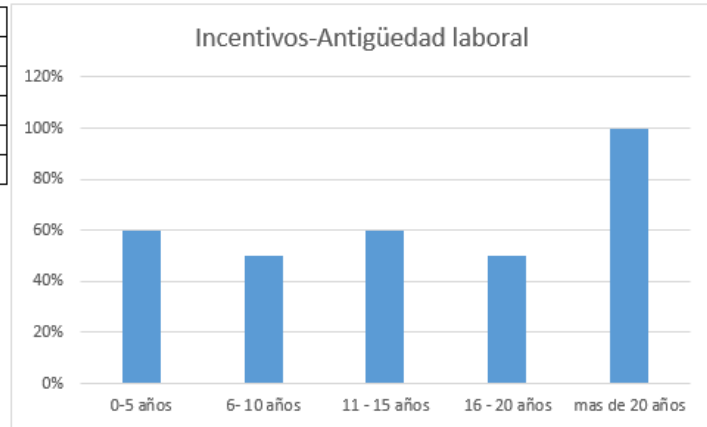


Figura 9.1 Plan de incentivos por antigüedad laboral

Según el tiempo laborado, las personas que están en el rango de 6 a 10 años tienen opinión dividida respecto al plan de incentivos, al igual que los colaboradores que están en el rango de 16 a 20 años de antigüedad, en ambos casos coinciden que el plan de incentivos está en el rango de bueno. Para los colaboradores del primer rango mencionado es de observar que sus respuestas se deben a la falta de conocimiento, por consiguiente, no saben en su totalidad cual es el plan de incentivos actual.

Beneficios de salarios emocionales

De los siguientes incisos ¿Cuál sería la de su elección? Escoja solamente 5

20 respuestas

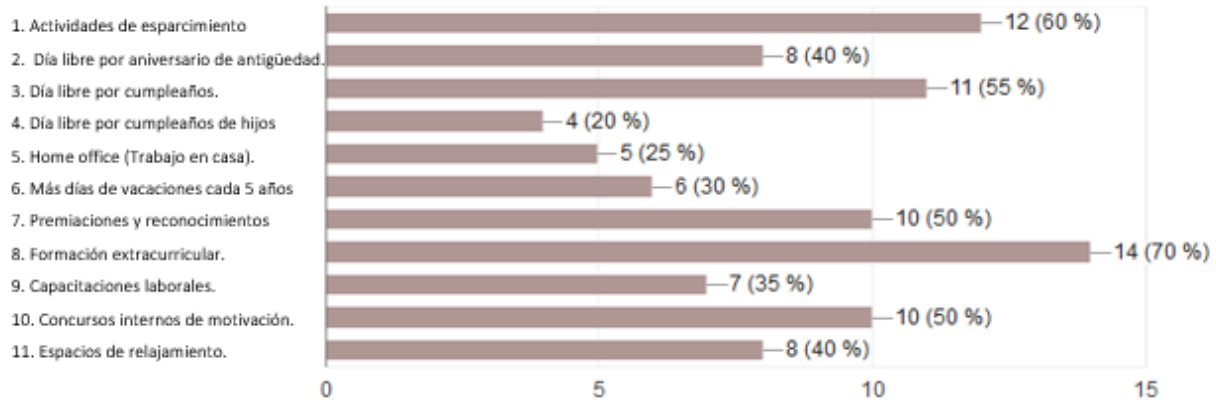


Figura 10. Beneficios de salarios emocionales para el plan de incentivos.

Según los datos obtenidos de las opciones planteadas se observa que respecto a los salarios emocionales que los colaboradores consideran se deben agregar al plan de incentivos actual, sobresalen: formación curricular, actividades de esparcimiento, día libre por cumpleaños, premiaciones y reconocimientos y concursos internos de motivación, como los 5 principales beneficios.

Cabe destacar que el inciso 10 de concurso internos de motivación, son concursos para bajar de peso, todo lo que pueda comer, canto y baile.

Beneficios de salarios no emocionales

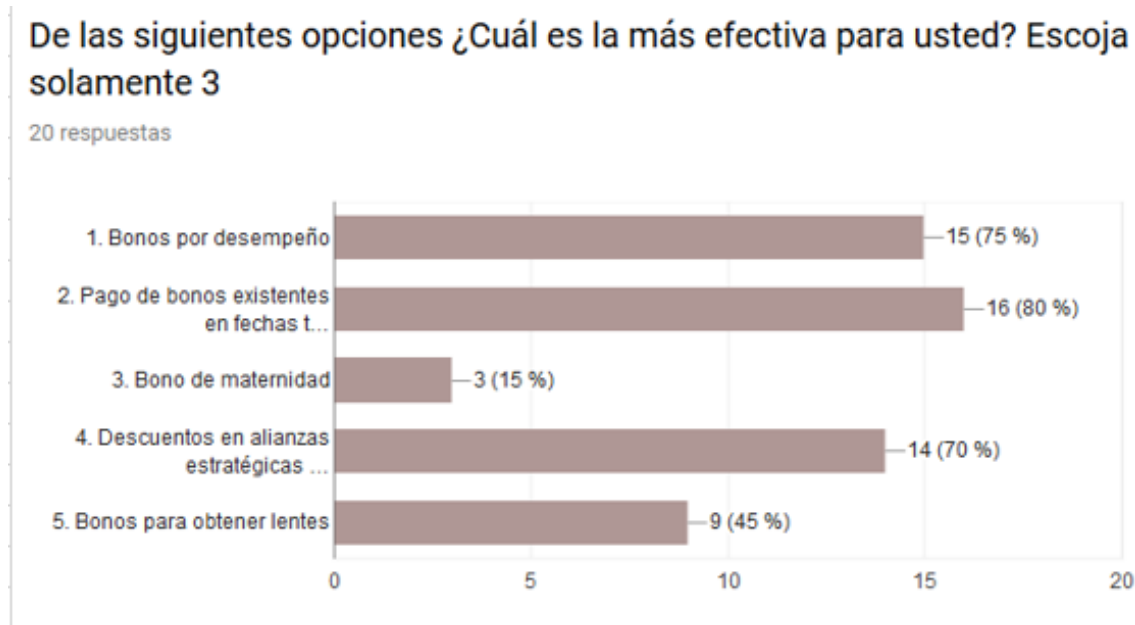


Figura 11. Beneficios de salarios no emocionales para el plan de incentivos.

Según los datos obtenidos de las opciones planteadas se observa que respecto a los salarios no emocionales que los colaboradores consideran se deben agregar al plan de incentivos actual, sobresalen: pagos de bonos existentes en fechas trimestrales, bonos por desempeño y descuentos en alianzas estratégicas, como los 3 principales beneficios.

Dentro de la pregunta abierta se obtuvieron los siguientes resultados.

Escriba que otro beneficio debería ser tomado en cuenta.

Según las respuestas obtenidas los incentivos que consideran deben agregarse son: un seguro de vida más amplio, horarios flexibles y aumentos anuales, de igual manera ciertos colaboradores no participaron dando su opinión.

4.4 ANALISIS DE RESULTADOS

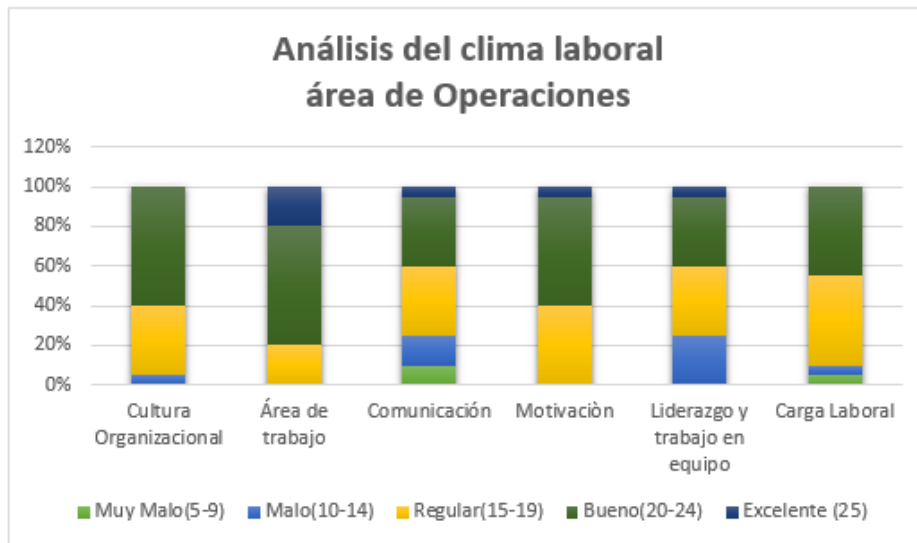


Figura 12. Resultados del análisis del clima laboral

Según los resultados obtenidos a nivel general las dimensiones de liderazgo, la comunicación interna y carga laboral son las condiciones laborales que más inconformidad generan en los colaboradores del área de operaciones, ya que son factores que por los cuales una persona puede mejorar su desempeño laboral.

Según (Silvia María Fuentes Navarro, 2012) afirma que:

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que si hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. (p. 22)

De acuerdo a los hallazgos encontrados los colaboradores en el área de operaciones en su mayoría coinciden que el liderazgo ejercido por parte de sus jefes no es el adecuado, así como también la forma en cómo se transmite o se comparte la información no es la más idónea dentro del área y demás departamento del banco, de igual manera consideran que tienen una apropiada distribución y delegación de tareas lo que provoca una excesiva carga laboral.

Al estudiar las condiciones laborales del personal, se muestra una baja productividad debido al inadecuado clima laboral por el que pasa el área de operaciones mostrando así relaciones insatisfactorias, favoritismo entre compañero y una incorrecta comunicación, dejando abierta la brecha a un trabajo poco eficiente por las condiciones en los cuales se desarrollan los colaboradores impactando fuertemente en su rendimiento laboral, ya que, un empleado feliz tiene menor temor de las dificultades en su lugar de trabajo, siempre tiene un lado positivo de los problemas y sabe resolverlo, es por ello la necesidad que surge de mejorar las condiciones laborales antes mencionadas. La gente que está feliz es más dinámica, dando así valor agregado a las actividades que realiza. La productividad de una persona está fuertemente relacionada en cuanto a su salud y bienestar social, es decir cómo se encuentra su clima laboral, ya que esto genera un impacto positivo en las actividades que desempeñan los colaboradores, evitando excusas del personal cubriendo sus necesidades, por consecuente, los colaboradores no muestran insatisfacción si no que se encuentran conformes con las dimensiones o factores antes mencionados, lo que, produce una alta productividad al momento de realizar sus tareas y valor agregado.

De igual manera las acciones que ha tomado el banco para motivar a sus colaboradores es el plan de incentivos con el que cuentan actualmente (ver anexo 3), el cual tiene una amplia bandeja de beneficios, adicionalmente cuenta con las remodelaciones al área de operaciones y en general a todo el banco.

4.5 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora es un plan de acción que ofrece mejoras en todas las dimensiones de análisis, enfocándose en los factores que tienen oportunidades de mejoras como ser comunicación, liderazgo, carga laboral para contribuir en la motivación de los colaboradores. Adicionalmente el plan de acción incluye una modificación al paquete de incentivos en base al análisis realizado como valor agregado a la propuesta de mejora.

El impacto de este plan incurre en contribuir a la mejora del clima laboral dando la oportunidad de contar con colaboradores satisfechos, logrando así una mejor productividad evaluándola mediante los Kpi's propuestos para alcanzar los resultados que la empresa necesita.

Esta propuesta también se enlaza con la teoría de los 2 factores de Frederick Herzberg tales como factores de motivación (reconocimientos, promoción, independencia laboral) y factores de higiene (sueldos, ambiente físico, relaciones laborales). Destacando así el verdadero compromiso en el trabajo, fortaleciendo los conocimientos de los colaboradores, buscando en ellos mejorar su productividad a partir de adecuadas cargas de trabajo o actividades que estén a plenitud de sus habilidades y competencias, contando con las óptimas vías de comunicación, las cuales deben ser constantes y permanentes, además de conocer los incentivos y verlos a diarios para fomentar la motivación interna en pro del beneficio de la empresa. De igual manera es importante que el colaborador se sienta parte de la organización, que conozca realmente que es Banco Ficensa, por lo cual, se contribuye a mejorar el sentido de pertenencia con la propuesta actual, logrando con ello que los colaboradores se sientan orgullosos de laborar en la institución.

Adicionalmente dicho plan de acción propone acciones a realizar para mitigar los factores externos que afectan la productividad de los colaboradores según el análisis realizado para así incrementar el rendimiento de los mismos.

4.5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

4.5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un mecanismo de mejora para las condiciones laborales de los colaboradores del área de Operaciones, permitiendo renovar la motivación personal e incrementar la productividad y satisfacción tanto individual como colectiva.

4.5.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Determinar las estrategias a realizar en cada una de las dimensiones analizadas
- Explicar las actividades para la ejecución de estrategias.

4.5.2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción propuesto a continuación está compuesto por diversos campos como ser:

- **Dimensión:** Condición laboral en la cual se enfoca el plan de acción.
- **Situación:** Factor de cambio en la que se encontró un rendimiento no óptimo en la organización.
- **Porque:** Motivos por los que se ve afectada la dimensión.
- **Que:** Cual es la mejora de propuesta que se desea con la medida tomada
- **Como:** Que es lo que se quiere lograr con las acciones a tomar y como será alcance de las actividades a tomar.
- **Quien:** Encargado de realizar la actividad.
- **Cuando:** Período en el cual se realiza la actividad, mostrando el estado que se encuentra mencionada acción

Tabla 3. Plan de acción.

Dimensión	SITUACIÓN	PORQUE	QUE	COMO	QUIEN	CUANDO		Estado de la acción	
						Tempo de ejecución	Periodo de seguimiento		
Cultura organizacional	Factor de cambio Poco conocimiento de la cultura organizacional del banco	Causas Cambio del plan estratégico	Objetivo Promover el nuevo plan estratégico del Banco Mejorar sentido de pertenencia al Banco	Actividades Desarrollar un concurso interno por parte del banco sobre conocimientos del plan estratégico. Mediante dinámicas divididas en grupos del área en las cuales se pregunten el plan estratégico del banco. Ofreciendo bonos o descuentos en tiendas de interés.	KPI'S Evaluaciones de la cultura organizacional mediante encuestas utilizando la escala de Likert	Responsable Recursos Humanos	2 semanas	Semestral	Sin ejecutar
				Meta Incrementar el sentido de pertenencia en el banco	Seguimiento Informes de realización de concurso de plan estratégico Informes de entrega de obsequios	Recursos Humanos	1 mes	Anual	Sin ejecutar
Comunicación interna	Vías de comunicación Inadecuada comunicación en los grupos de trabajo	Causas La única vía de comunicación utilizada es el correo institucional Una no optima comunicación entre colaboradores	Objetivo Optimar los canales de comunicación	Actividades Hacer uso de la red interna del banco como lo es la intranet publicando comunicados institucionales, puestos vacantes y concursos del área. Utilizar el correo solamente para actividades diarias. Desarrollar reuniones cada viernes de la semana en donde cada colaborador tiene la oportunidad de dar su punto de vista de acuerdo a: *Temas específicos a tratar **Situaciones ocurridas durante la semana *Planificación de las tareas realizadas	KPI'S Evaluación del uso e por medio de encuestas utilizando la escala de Likert	Responsable Jefe departamento de Operaciones/IT	1 mes	Anual	Sin ejecutar
			Objetivo Fomentar el trabajo en equipo, aprender nuevas funciones del área de operaciones.	Seguimiento Reuniones de "escucha activa" para incentivar la comunicación entre los colaboradores del área	Recursos Humanos	Un día	Semanal	Sin ejecutar	
Motivación	Trabajos monótonos Poco reconocimiento por las aportaciones realizadas a la empresa	Causas Las funciones son repetitivas, no hay actualización del perfil de puestos Falta de interés por los jefes	Objetivo Rotación de tareas.	Actividades Establecer un cronograma de rotación de tareas en donde se especifique las actividades y personas que corresponden en un tiempo determinado	KPI'S Reconocimientos a los colaboradores según los resultados de evaluaciones de desempeño	Responsable Gerente y jefe del departamento de Operaciones	2 semanas	Anual	Sin ejecutar
			Objetivo Fomentar el reconocimiento hacia los colaboradores	Seguimiento Informe de cronograma de rotación de tareas	Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Trimestralmente	Sin ejecutar	
Liderazgo y trabajo en equipo	Poco liderazgo por parte de los jefes del área de operaciones	Causas Falta del genuino interés en los colaboradores	Objetivo Mejorar los métodos y estilos de dirección	Actividades Capacitaciones o charlas de liderazgo y delegación	KPI'S Evaluaciones de la gestión del liderazgo de jefes y gerentes mediante encuestas utilizando la escala de Likert	Responsable Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Anual	Sin ejecutar
			Objetivo Mejorar la delegación de tareas por parte del jefe	Seguimiento Informe de cronograma de capacitaciones	Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Anual	Sin ejecutar	
Carga laboral	Inadecuada distribución de carga laboral	Causas Poco conocimiento de las habilidades de los colaboradores por parte del jefe	Objetivo Redistribución de carga laboral	Actividades El jefe realiza un análisis y redistribuye según las competencias y habilidades del colaborador para asignar de las tareas	KPI'S Cantidad de tareas asignadas / cantidad de tareas resueltas	Responsable Jefe de departamento del área de Operaciones	Un día	Semestral	Sin ejecutar
			Objetivo Aumentar la motivación de los colaboradores a partir del reconocimiento emocional y no emocional	Seguimiento Informe de distribución de tareas	Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Semestral	Sin ejecutar	
Incentivos	Desactualizado plan de incentivos	Causas Falta de búsqueda en nuevos incentivos	Objetivo Mejorar el plan de incentivos.	Actividades Determinar la factibilidad de agregar los incentivos analizados en la investigación Promover el plan de incentivos en la intranet del banco	KPI'S Costo de beneficios a agregar / rentabilidad del banco	Responsable Recursos Humanos y Gerencia General	Una semana	Anual	Sin ejecutar
			Objetivo Mitigar los factores externos de los colaboradores del área de operaciones	Seguimiento Verificación de informes de asistencia	Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Anual	Sin ejecutar	
Factores externos	Poca productividad de los colaboradores	Causas Influencia de los factores externos	Objetivo Que los colaboradores sepan mitigar los conflictos familiares.	Actividades Charlas de finanzas personales tanto interno como externo Escuela para padres que orienten a como resolver problemas familiares de los colaboradores del área de Operaciones.	KPI'S Evaluaciones de aprendizaje según charlas recibidas por los colaboradores	Responsable Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Anual	Sin ejecutar
			Objetivo Mitigar los factores externos de los colaboradores del área de operaciones	Seguimiento Verificación de informes de asistencia	Recursos Humanos/Facilitador de capacitaciones	Un día	Anual	Sin ejecutar	

Fuente propia.

4.5.2.1 PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS

La siguiente propuesta de plan de incentivos, es producto del análisis realizado al área de operaciones del Banco, exponiendo los principales salarios tanto emocionales y monetarios, por los cuales los colaboradores mostraron preferencia.

Tabla 4. Propuesta de plan de incentivos.

Fuente propia

Dimensión	SITUACIÓN	PORQUE	QUE	COMO			QUIEN	CUANDO		
	Factor de cambio	Causas	Objetivo	Meta	Actividades	Seguimiento	Responsable	Tiempo de ejecución	Periodo de seguimiento	Estado de la acción
Incentivos	Salarios emocionales en el plan de incentivos	Falta de salarios emocional en el plan de incentivos	Analizar salarios emocionales	Adicionar salarios emocionales al plan de incentivos	Analizar la factibilidad de agregar incentivos emocionales al plan de incentivos de acuerdo a los resultados obtenidos como ser: *Día libre por cumpleaños *Formación extracurricular *Actividades de esparcimiento *Concursos internos de motivación *Premios y reconocimientos	Informe de plan de incentivos actualizado	Recursos Humanos y Gerencia General	Una semana	Anual	Sin ejecutar
	Salarios monetarios en el plan de incentivos	Falta de salarios monetarios en el plan de incentivos	Analizar salarios monetarios	Adicionar salarios monetarios al plan de incentivos	Analizar la factibilidad de agregar incentivos monetarios al plan de incentivos de acuerdo a los resultados obtenidos como ser: *Pago de bonos existentes trimestralmente *Bonos por desempeño *Descuentos con alianzas estratégicas *Bono para lentes	Informe de plan de incentivos actualizado	Recursos Humanos y Gerencia General	Una semana	Anual	Sin ejecutar

4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS

4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

El siguiente cronograma de aplicación muestra las actividades a seguir para la implementación del plan de acción.

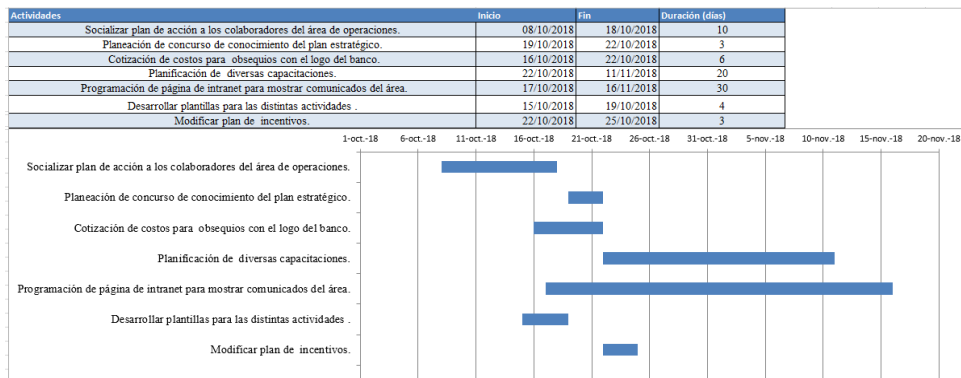


Figura 13. Cronograma de aplicación de actividades.

4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES

Tabla 5. Detalle de cambio y responsable.

Actividad	Finalidad	Responsable
Socializar plan de acción a los colaboradores del área de operaciones.	Dar a conocer el plan de acción a ejecutar para contribuir a la mejora del clima laboral.	Recursos humanos /Gerente de área de Operaciones.
Planeación de concurso de conocimiento del plan estratégico.	Crear las metodologías para la participación de los colaboradores en el concurso del conocimiento del plan estratégico.	Recursos Humanos.
Cotización de costos para obsequios con el logo del banco.	Realizar un presupuesto de cuál sería el valor de la inversión en la compra de los obsequios a los colaboradores del área de operaciones.	Recursos Humanos.
Planificación de diversas capacitaciones.	Búsqueda de facilitadores en las capacitaciones establecidas como ser charlas de finanzas personales, liderazgo y delegación y escuela para padres que oriente a los colaboradores a resolver conflictos familiares, programando las fechas que serán impartidas y quienes las recibirán con el fin del desarrollo profesional y personal.	Recursos Humanos.
Programación de página de intranet para mostrar comunicados del área.	Explotar la página intranet con comunicados del área de operaciones utilizándolo como otro medio de comunicación interna.	Área de IT/Gerente del área de operaciones.
Actividad	Finalidad	Responsable
Desarrollar plantillas para las distintas actividades.	Crear plantillas para contar con formatos para llevar un control y el detalle de las actividades como ser las reuniones de escucha activa, evaluación de desempeño y cronograma de rotación y asignación de tareas.	Jefe del área de Operaciones.
Modificar plan de incentivos.	Incrementar la motivación a los colaboradores, mediante adicción de nuevos salarios emocionales y monetarios.	Recursos Humanos/ Gerencia General.

Fuente propia.

4.6.3 PRESUPUESTO

Debido a que el plan de acción propuesto está mayormente enfocado a utilizar los mismos recursos del banco, dando así un involucramiento de varias áreas en pro-mejoramiento del área de operaciones y del banco en general, este presupuesto no se debe de asumir como gasto, sino como una inversión ya que “Una empresa no genera beneficios por sí misma. Son las personas las que los obtienen” (Fisher, 2005, pág. 1). Es por ello que se debe de incentivar de nuevas formas al empleado, ya que el mismo es quien genera su propio beneficio.

En el caso de capacitaciones y charlas, como afiliado a el Instituto Nacional Formación Profesional (INFOP), Cámara de Comercio y Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA) cuenta con formación gratuita para una rápida realización de las enseñanzas sin ningún costo monetario para el presupuesto del banco debido al pago que realiza por estar afiliado, de igual manera se considera contar con una estimación de Lps 3,000 en caso de requerir capacitaciones que no estén gratuitas por área.

El pago de bonos trimestrales es reprogramar el pago de los bonos con los cuales cuenta el banco en el mes de diciembre en los meses de marzo, junio, septiembre, y diciembre según el mes más cercano que el colaborador se haga acreedor del mismo, es decir para un colaborador que se gana un bono en el mes de febrero hacerlo efectivo en el mes de marzo dicho pago de bono.

Para la compra de camisas, tazas y mouse pad con el logo del Banco el departamento de Recursos Humanos debe hacer una cotización real de los precios, en el presente presupuesto se muestra un estimado del valor de la adquisición de mencionados producto, estos calculados de la siguiente manera, en el caso los mouse pad se estima un valor Lps 150 por unidad, para las camisas polo con logotipo del Banco en el torso tiene el valor aproximado de Lps.250 por unidad y en las

tazas con el logo del Banco tiene el valor unitario de Lps 40, cabe señalar que el presupuesto que se presenta se realiza el cálculo por las 40 personas pertenecientes al área de operaciones.

El bono de desempeño se calcula un valor aproximado de 10% del salario neto para el colaborador que cumpla con las metas establecidas en inicio del año.

En el caso de descuentos con alianza estratégicas depende de la negociación que tenga el banco con las casas de comercio con los cuales desee conseguir mencionados beneficios.

Para el bono de reembolso de lentes, se estima que unos lentes de calidad están en un valor de Lps 1,500.00 que serán utilizados en una ocasión por un empleado que tenga más de 6 meses de laborar en el área o en su defecto en el banco.

Los beneficios tanto de día libre por cumpleaños y día libre por celebración de aniversario de pertenecer a la institución, se estimada un valor de Lps 500 por el día que se da al mismo tomando como referencia un salario mensual de Lps 15,000.

Tabla 6. Presupuesto.

Actividad	Costo a nivel Banco
Curso liderazgo en instituciones afiliadas	Lps 0.00
Pago de bonos trimestrales.	Lps 0.00
Curso administración financiera en instituciones afiliadas	Lps 0.00.
Obsequio para colaboradores	Lps 17,600 (440*40)
Bonos por desempeño.	10% del salario neto.
Descuentos con alianzas estratégicas.	Depende del resultado la negociación.
Bonos para lentes.	Lps 60,000.00 (1,500*40 colaboradores)
Día libre por cumpleaños	Lps 20,000.00 (500*40 colaboradores)
Día libre por aniversario de estar en la empresa.	Lps 20,000.00 (500*40 colaboradores)

Fuente Propia.

Nota:

Cabe resaltar que si los beneficios para el plan de incentivos se analizan para incluir a todos los colaboradores del banco queda de la siguiente forma.

Tabla 7. Presupuesto de Incentivos para toda la empresa.

Actividad	Costo a nivel Banco
Bonos para lentes.	Lps 450,000.00 (1,500*300 colaboradores)
Descuentos con empresas de alianza estratégica.	Depende la negociación que se tenga.
Día libre por cumpleaños	Lps 150,000.00 (500*300 colaboradores)
Día libre por aniversario de estar en la empresa.	Lps 150,000.00 (500*300 colaboradores)

Fuente propia.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Las condiciones laborales que generan inconformidad en los colaboradores del área de operaciones son la deficiente comunicación interna, poco liderazgo por parte de los jefes, la falta de trabajo en equipo al momento de realizar ciertas tareas y una excesiva carga laboral.
2. Se concluye que el impacto que tienen las condiciones laborales específicamente en las dimensiones de carga laboral y liderazgo con trabajo en equipo además de los factores externos como ser: problemas familiares y económicos muestran una baja satisfacción de los colaboradores denotando así una disminución en la productividad.
3. Se describe que las acciones que el banco ha realizado para motivar a sus colaboradores no son del todo efectivas, al contar con un plan de incentivos que no cumple con todas las expectativas de los colaboradores, además de ello el departamento de Recursos Humanos solo ha ejecutado talleres de gestión del talento humano como ser; “cómo liderar mi plan de carrera”.
4. Se estableció una propuesta de plan de acción con las actividades a realizar con sus respectivos kpi's a partir de los resultados obtenidos del análisis realizado a las diferentes dimensiones de medición del clima laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Aplicar medidas correctivas que logren mitigar las condiciones laborales con mayor inconformidad estableciéndolas como prioridad.
2. Implementar las actividades propuestas en el plan de acción para aminorar los factores externos que puedan producir baja productividad.
3. Incrementar los beneficios del plan de incentivos en busca de la satisfacción de los colaboradores.
4. Utilizar el plan de acción propuesto aplicándolo en las dimensiones analizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blum. (1991). *Psicología Industrial*.

Bordas, M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*.

Branson, R. (2014). *The Virgen Way*.

Calderon, L. (2013). Fonte: <http://www.elempelo.com/co/noticias/tendencias-laborales/espacios-adecuados-favorecen-un-mejor-desempeno-laboral-4351>

Carrillo, M. V. (2009). *Comunicación integral y responsabilidad en las organizaciones*.

CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

Contreras, F. A. (2015). *Facultad de ciencias sociales y humanísticas*. Fonte: http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra

DÁVILA, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de*.

Elorriaga, G. (2018). *Retos Directivos*. Fonte: <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

Fisher, J. (2005). *Cómo incentivar a los empleados*. Kogan Page.

Franco, F. S. (2016). Fonte: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-motivacion-la-clave-la-mejorar/>

Fuentes, N., & María, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango.

- García, J. (2018). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Fonte: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gestion.org. (2014). Fonte: <https://www.gestion.org/el-liderazgo-situacional/>
- Gòmez, B. (2014). Fonte: <https://www.entrepreneur.com/article/267144>
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002). *Gestiopolis*. Fonte: <https://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>
- Loto, F. d. (2017). *Significados*. Fonte: <https://www.significados.com/motivacion/> Consultado: 25 de octubre de 2018, 01:06 pm.
- Martinez, H. (2012). *Metodologia de la investigacion*.
- Oriol, L. (2014). *La escala de Likert*. Fonte: <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). *Gestiopolis*. Fonte: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Perez, F. (14 de Febrero de 2017). *Ventajas de un Plan de Incentivos*. Fonte: <http://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/>
- Pietro Bejarano, P. G. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. .
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodologia de la investigacion*.

Satey, E. P. (2014). *Tesis incentivos laborales y clima organizacional*. Fuente:

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Snell, B. (2009). *Liderazgo y colaboracion en el mundo competitivo*.

Vidal, M. J. (2011). Fuente: <https://www.uv.es/sfpenlinia/cas/index.html>

Werther, W. (2008). *Administracion de recursos humanos*.

Ynoub, R. (2007). *El proyecto y la metodologia de la investigacion*.

ANEXOS

Anexo 1:

Medición de clima laboral

El objetivo de este estudio es contribuir con una investigación académica y proveer información de calidad para el banco.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados de Banco Ficensa. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Agradecemos su colaboración sincera y objetiva.

Género: M F

Edad: 18-25 años 26-30 años 31 – 35 años 36-40 años 41-45 años Más de 45 años

Tiempo de laboral en la empresa:

0-5 años 6-10 años 11–15 años 16-20 años Más de 20 años

Nivel educativo: Secundaria Pasante universitario Pregrado Postgrado

Tiene personal a cargo: Si No

Cultura organizacional	1	2	3	4	5
1. Tengo bien definida la misión y visión del banco.					
2. Recomiendo al banco como un buen lugar para trabajar.					
3. El plan estratégico define bien los objetivos de la empresa.					
4. La empresa cuenta con planes de carrera para mi desarrollo profesional dentro de la misma.					
5. Tengo sentido de pertenencia hacia el banco.					

Área de trabajo	1	2	3	4	5
1. Cuento con las herramientas necesarias para elaborar mi trabajo.					
2. En mi espacio de trabajo la iluminación es adecuada para realizar mis tareas diarias.					
3. Considero que tengo el inmobiliario apropiado para realizar mi labor.					
4. Tengo accesibilidad a los diversos recursos, como ser equipo, herramientas, materiales y papelería para hacer mi trabajo.					
5. Hay sanitarios en buen estado y accesible.					

Comunicación	1	2	3	4	5
1. Estoy satisfecho con los canales de comunicación interna del banco.					
2. Hay fluidez entre las decisiones del jefe con los demás colaboradores.					
3. Existe muy buena comunicación entre los colaboradores de mi área.					
4. Existe una comunicación adecuada entre las diversas áreas de la empresa.					
5. Mi superior escucha atentamente lo que le dice su personal y toma acciones al respecto.					

Motivación	1	2	3	4	5
1. Banco Ficensa es un lugar estimulante para laborar.					
2. Estoy satisfecho con la remuneración recibida por mi trabajo.					
3. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.					
4. Estoy capacitado para realizar mis tareas asignadas.					
5. Existe reconocimiento de mis superiores por mi esfuerzo y aportaciones hacia la empresa.					

Liderazgo y Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
1. Mi jefe se comporta como líder.					
2. Mi superior se preocupa por mi desarrollo personal.					
3. Tengo la orientación necesaria por mi jefe para realizar mis nuevas tareas.					
4. Es importante para mí el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad.					
5. Existe compañerismo en mi área de trabajo.					

Carga Laboral	1	2	3	4	5
1. Tengo una buena administración del tiempo al realizar mis tareas					
2. Mi trabajo siempre demanda esfuerzos extra para llevarlo a cabo					
3. Mi carga de trabajo es la adecuada.					
4. La carga de trabajo es equitativa entre todos mis compañeros del área.					
5. Mi trabajo me permite tener un equilibrio ideal de vida y trabajo					

Qué aspectos cambiaría para mejorar el clima laboral

Qué factor externo pueda afectar su productividad (Bajo rendimiento) en el banco.

Anexo 2:

Medición del plan de incentivos

Plan de Incentivo actual (1 es la respuesta más baja y el 5 el más alta)	1	2	3	4	5
1. Conozco todos los beneficios que da Banco Ficensa.					
2. El plan de incentivo satisface las peticiones de los colaboradores.					
3. Estoy de acuerdo con el plan de incentivo actual.					

De los siguientes incisos ¿Cuál sería la de su elección? Escoja solamente 5	
1. Actividades de esparcimiento (Fútbol, celebraciones en ocasiones especiales, etc.)	
2. Día libre por aniversario de antigüedad.	
3. Día libre por cumpleaños.	
4. Día libre por cumpleaños de hijos y/o nacimientos.	
5. Home office (Trabajo en casa).	
6. Aumentar días de vacaciones cada 5 años de antigüedad.	
7. Premiaciones y reconocimientos por logros obtenidos.	
8. Formación extracurricular.	
9. Capacitaciones laborales.	
10. Concursos internos de motivación.	
11. Espacios de relajamiento.	

De las siguientes opciones ¿Cuál es la más efectiva? Escoja solamente 3	
1. Bonos por desempeño	
2. Pago de bonos existentes en fechas trimestrales	
3. Bono de maternidad	
4. Descuentos en alianzas estratégicas (cine, gimnasio, universidades, escuelas, tiendas, etc.)	
5. Bonos para obtener lentes	

Escriba que otro beneficio debería ser tomado en cuenta.

Muchas gracias por su opinión.

Anexo 3:

Plan de incentivos actual

- Seguro de Vida Colectivo que cubre 36 veces el sueldo mensual, con un máximo de Lps. 2,500,000.00. (Beneficiarios).
- Seguro Médico, deducible de L. 1,500.00 anuales y 80% de reembolso (Cubre hijos y conyugues).
- Plan de Asistencia Médica dentro de las instalaciones del banco, con horario de lunes a viernes de 8:00 a 11:00 a.m. Ext: 286
- Vacaciones remuneradas así:
 - Después de uno (1) y dos (2) años de servicios continuos 20 días hábiles.
 - Después de tres años de servicios continuos 22 días hábiles.
- Bono de Vacaciones:
 - Primer y segundo año pago en base a 20 días
 - Tercer año un salario completo.
- Bono Especial, equivalente a un mes de salario pagadero al final de cada año.

- Anticipos de Sueldo, (3 anuales), plazo máximo de pago 4 quincenas continuas.
- Becas estudiantiles para hijos de empleados así:
 - L.2,500.00 anuales para nivel de secundaria con promedio académico de 85%
 - L.3,000.00 anuales para nivel universitario, promedio académico de 85% y cursar como mínimo 4 materias por semestre. (Aplica para todo el personal).
- Bono Educativo (Nivel kinder, primaria o secundaria, uno por familia)
- Gastos Fúnebres hasta un máximo de Lps. 5,000.00 (Muerte de padre, madre, cónyuge o hijos) se debe presentar acta de defunción posteriormente.
- Licencias especiales con goce de salario así:
 - Por Primeras Nupcias (5 días hábiles)
 - Formalizar unión libre o de hecho hasta 3 días calendarios.
- Subsidio para uniformes del personal de atención al público (60%)
- Crédito de 30 (días) en Farmacias de la localidad.

- Crédito en Ópticas que incluye examen de la vista gratis y financiamiento hasta de 6 meses deducido por planilla.

Préstamos después de un año de laborar con tasa preferencial y plazo hasta de 72 meses para pagar.

Tipos de Préstamos:

- Inversiones Familiares: Compra de vivienda, terreno y mejoras
- Consumo
- Compra de vehículo
- Prestamos RAP: Compra de vivienda, terreno y mejoras.
- Prestamos BANHPROVI: Compra de vivienda, terreno y mejoras.

Anexo 4:

Carta de autorización de la empresa.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 20 /Julio/2018
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Azdenia Marcela Canales Aguilar
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente de Recursos Humanos
(Puesto Laboral)

Banco Ficensa
(Empresa o Institución)

Oficina Principal, Boulevard Morazán
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Azdenia Marcela Canales Aguilar

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial. Hemos seleccionado como tema Estudio de Clima Laboral

_____, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: encuestas

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Nelly Nicolle Gonzalez Rosales
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 11713067 Banco Ficensa

Herbert Edson Webster Quintero
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 11713065

Por este medio, _____

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones (_____, institución), del proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Azdenia Marcela Canales Aguilar
(Nombre y sello del Director / Gerente)



Herbert Edson Webster Quintero
No.Bo.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de recolección de datos.....	32
Tabla 2. Plan de acción de resultados de evaluación clima laboral.....	36
Tabla 3. Plan de acción.....	64
Tabla 4. Propuesta de plan de incentivos.....	65
Tabla 5. Detalle responsable y cambios.....	66
Tabla 6. Presupuesto.....	68
Tabla 7. Presupuesto de incentivos para la toda la empresa.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	16
Figura 2. Estructura organizacional del área de operaciones.....	35
Figura 3. Conocimiento de la altura organizacional.....	39
Figura 3.1 Cultura Organizacional por Nivel Educativo.....	40
Figura 3.2 Cultura Organizacional por Antigüedad Laboral.....	41
Figura 4. Equipamiento del área de trabajo de Banco Ficensa.....	41
Figura 4.1 Equipamiento del área de trabajo por Nivel Educativo.....	42
Figura 4.2 Equipamiento del área de trabajo por Rango de Edad.....	43
Figura 5. Comunicación Interna.....	44
Figura 5.1 Comunicación Interna por Nivel Educativo.....	45
Figura 5.2 Comunicación Interna por Antigüedad Laboral.....	45
Figura 5.3 Comunicación Interna por Rango de Edad.....	46
Figura 6. Motivación para los colaboradores del Banco.....	47
Figura 6.1 Motivación por Nivel Educativo.....	48
Figura 6.2 Motivación por Antigüedad Laboral.....	48
Figura 7. Liderazgo y trabajo en equipo para colaboradores.....	49
Figura 7. 1 Liderazgo y trabajo en equipo por Nivel Educativo.....	50

Figura 7. 2 Liderazgo y trabajo en equipo por Antigüedad Laboral.....	51
Figura 8. Carga Laboral.....	52
Figura 8. 1 Carga Laboral por Nivel Educativo.....	53
Figura 8. 2 Carga Laboral por Antigüedad Laboral.....	53
Figura 8. 3 Carga Laboral por Rango de Edad.....	54
Figura 9. Plan de Incentivos.....	56
Figura 9.1 Plan de Incentivo por Antigüedad Laboral.....	57
Figura 10. Beneficios de salarios emocionales para el plan de incentivos.....	58
Figura 11. Beneficios de salarios no emocionales para el plan de incentivos.....	59
Figura 12. Resultado del análisis del Clima Laboral.....	60
Figura 13. Cronograma de aplicación de actividades.....	65

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ❖ **Clima laboral:** es el medio donde los colaboradores desarrollan las actividades, manifiestan sus habilidades o problemas. Es la percepción del colaborador hacia el lugar de trabajo que puede influir en su conducta, motivación, satisfacción, rendimiento y productividad laboral.
- ❖ **Condiciones laborales:** es el entorno laboral en donde se desarrolla el colaborador y está vinculado a la calidad, seguridad, limpieza, infraestructura entre otros factores que influyen en el bienestar y la salud del trabajador.
- ❖ **Cronograma de aplicación:** es una herramienta en la cual se detallan una lista de actividades o tareas con su fecha de inicio y finalización previstas en la realización de un proyecto.
- ❖ **Dimensión:** son las variables utilizadas para medir aspectos o ámbitos de un estudio o investigación.
- ❖ **Google Form:** es una aplicación en la cual se pueden realizar formularios y encuestas para obtener datos estadísticos respecto a un tema.
- ❖ **Medición:** es una acción en la cual, mediante instrumentos, relación o formulas se determina un resultado dentro de ciertos parámetros.
- ❖ **Mitigar:** es disminuir o atenuar una vulnerabilidad.
- ❖ **Plan de acción:** es una herramienta que ayuda a llevar a cabo una o varias actividades en busca del logro de metas y objetivos.
- ❖ **Plan de Incentivos:** es una herramienta que ayuda a la motivación y productividad de los colaboradores, ya que en él se especifican los beneficios que estos recibirán por el cumplimiento de sus tareas.

- ❖ Productividad: es una medida de eficiencia en las personas con la relación del resultado o logro de una actividad u objetivo con los recursos o insumos que fueron necesarios para llevarlo a cabo.
- ❖ Recursos Humanos: es el área de toda empresa que vela por las necesidades y satisfacción de los colaboradores.
- ❖ Salarios emocionales: son beneficios no monetarios con los cuales son compensados los colaboradores de una empresa.
- ❖ Salarios monetarios: son beneficios remunerados económicamente con los cuales son compensados los colaboradores de una empresa.
- ❖ Talento humano: es el personal contratado por la empresa que tenga las habilidades y competencias necesarias para realizar las actividades que necesita la organización en función del logro de metas y objetivos.

Aprobación por parte de asesores

Asesora Metodológica.

Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA <patricia_villalta@unitec.edu>

jue 27/9/2018 14:54

Para: NELLY NICOLLE GONZALEZ ROSALES (gnicolle@unitec.edu); herbertQuintero@hotmail.es

Responder | v

Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10171**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DE BANCO FICENSA", sustentada por **NELLY NICOLLE GONZALEZ ROSALES** y **HERBERT EDSON WEBSTER QUINTERO**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

MSc. Patricia Villalta
Docente de Proyecto de Graduación
Facultad de Postgrado
Cel. 3179-3322

Asesor Temático



FRANCISCO MONDINO

vie 28/09/2018 16:20

Para: NELY NICOLLE GONZALEZ ROSALES

Cc: HERBERT EDSON WEBSTER QUINTERO



Responder a todos | v

Estimados:

En mi condición como asesor temático, les informo que el trabajo: "Análisis de Clima Laboral en Banco Ficensa" cuenta con mi aprobación para su entrega a la Facultad de Postgrado y que continúe el trámite necesario.

Saludos cordiales.

FRANCISCO MONDINO
unitec.edu

