

# Análisis del Clima Organizacional en una Institución del Sector Bancario de Tuxtepec, Oaxaca

## Analysis of the Organizational Climate in an Institution of the Banking Sector of Tuxtepec, Oaxaca

José Antonio Hernández-Contreras<sup>a</sup>, Jessica Isabel Rodríguez-Martínez<sup>a</sup>, Tania Libertad Cortés-García<sup>b</sup>

### Resumen

**Introducción.** Un aspecto muy importante dentro de las organizaciones de servicios es la correcta administración del recurso humano; su importancia radica en seleccionar el número adecuado de personas correctas, el lugar apropiado y el momento oportuno. Actualmente, uno de los mayores fallos de éstas organizaciones es el no considerar a sus colaboradores como clave en el desarrollo y éxito de la organización, ya que son ellos quienes reflejan los valores, la calidad y el servicio de la misma, razón por la cual es indispensable conocer qué piensan sobre su trabajo. **Objetivo.** Analizar la percepción del clima organizacional dentro de una Institución Bancaria con el fin de generar alternativas y una propuesta de acción para la mejora. **Metodología.** Esta investigación fue de tipo descriptiva, se utilizó un instrumento de medición adaptado del modelo de Litwin & Stringer, Q12 y un instrumento de Evaluación de puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción, que proporcionan información cuantitativa y cualitativa para la interpretación precisa sobre las variables. Para el estudio participaron 44 empleados (pertenecientes a las 3 sucursales existentes en la ciudad y de las diferentes áreas de la institución). **Resultados.** El

### Abstract

**Introduction.** Correct administration of Human Resources is a very important aspect of the service industry. Its importance lies in selecting the right number of the right people, the right place and the right time. Currently, one of the biggest failures of these organizations is not considering their employees as key in the development and success of the organization. As it is they who reflect the values, quality and service of the organization, which is why it is essential to know what they think about their work. **Objective.** To analyze the perception of the workplace environment within a Banking Institution in order to generate alternatives, and ultimately a proposal for improvement. **Methodology.** This research was descriptive in nature. A measuring instrument adapted from the Litwin & Stringer model Q12, and a job evaluation instrument based on satisfaction factors were used. This provided quantitative and qualitative information for accurate interpretation of the study. In total, 44 employees participated in the study. They work for 3 existing branches in the city, and work in different areas of the institution. **Results.** 62.50% of the employees have an extremely positive perception of their relationship with their immediate boss; 87.50% of respondents feel

<sup>a</sup> Universidad del Papaloapan, Instituto de Ciencias Sociales y Administrativas, Av. Circuito Central No. 200 Col. Parque Industrial, C.P. 68301, San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México.

<sup>b</sup> Universidad del Mar, Instituto de Turismo, Ciudad Universitaria SN, C.P. 70989, Santa María Huatulco, Oax., México.

Correspondencia: José Antonio Hernández Contreras  
Universidad del Papaloapan  
Correo electrónico: jahernandez@unpa.edu.mx

62.50% de los empleados tienen una percepción excelente sobre la relación con su jefe inmediato, el 87.50% se sienten a gusto laborando dentro de la organización; el 35.00% de los encuestados están de acuerdo con las prestaciones que perciben; el 22.00% con las relaciones interpersonales que existen; el 43.00% menciona que el lugar de trabajo genera un buen ambiente organizacional, y el 87.50% comentan que su trabajo es de suma importancia dentro de la institución. Lo cual muestra la satisfacción de los empleados en la organización. **Conclusión.** De acuerdo a las percepciones de los colaboradores sobre las relaciones laborales y la satisfacción del puesto, el clima organizacional fue considerado óptimo.

**Palabras clave:** clima organizacional, satisfacción laboral, relaciones interpersonales, percepción, evaluación de puestos.

## Introducción

Las organizaciones constituyen parte de la vida del ser humano, y destacan como una característica de la sociedad, pues a través de ellas, se generan modificaciones y cambios. Por tal razón, siempre buscan conocer la situación que atraviesan, es decir, tienen un interés continuo en el ambiente interno que se presenta en ellas (Rodríguez, 2016). Toda organización está integrada por personas, quienes son el elemento más importante y esencial pues sin ellas, no sería posible constituirla, y lograr que todo se efectúe de manera objetiva. Por tal motivo, se han realizado un sin número de estudios dedicados a entender el comportamiento de las personas dentro de la empresa, teniendo presente que deben ser tratadas como tal y no solo como medios de producción, lo que contribuiría a generar un buen clima organizacional (Chiavenato, 2018). El origen de los estudios de clima organizacional puede situarse en las investigaciones realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta, durante el siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular (como, por ejemplo, los intercambios entre el líder y sus seguidores, o las interacciones entre los miembros de un grupo) como parte de un contexto o de un medio social más amplio (Arnold & Randall, 2012).

comfortable working within the organization; 35.00% of respondents agree with the benefits they receive; 22.00% with the interpersonal relationships that exist; 43.00% mention that the workplace generates a good work environment, and 87.50% mention that their work is of the utmost importance within the institution, which shows the satisfaction of the employees in the organization. **Conclusion.** In agreement with the collaborators' perceptions about work relations and job satisfaction, the workplace environment is considered optimal.

**Keywords:** workplace environment, job satisfaction, interpersonal relationships, perception, job evaluation.

Teóricamente se establece que cuando todo gira de manera armónica en la organización los resultados son eficientes y eficaces, por lo que la persecución de logros y objetivos es prioridad, así entonces, existirá un conocimiento profundo de lo que ocurre en el organismo social (Uribe, 2014). Entonces, los administradores de las organizaciones deben empaparse de toda esta información pues ellos, serán los responsables de influir en los subordinados y persuadirlos para que cooperen; de esto depende en gran parte su éxito (Reyes, 2007).

Es así, que el clima organizacional de una empresa no solamente se vincula a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo sino también, a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales (Werther & Davis, 2008). Por lo tanto, actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar (Brunet, 2004). Derivado de esta interpretación, con frecuencia el clima organizacional es considerado como sinónimo de los términos de satisfacción (estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral), motivación (Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, Teoría de la motivación e higiene de Herzberg, Teoría de las necesidades de

McClelland, Teoría X y Teoría Y de McGregor) liderazgo (Teoría Clásica (1950-1960), Teoría Moderna (1961-1980), Teoría Contemporánea (1981-2000), Liderazgo (en el Siglo XXI) y cultura organizacional (Munch, 2012). Es así, que el objetivo de esta investigación fue analizar la percepción del clima organizacional de una Institución Bancaria ubicada en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, con el fin de generar alternativas y una propuesta de acción para la mejora.

## Metodología

La investigación fue cuantitativa de tipo descriptiva (McDaniel & Gates, 2016). La muestra estuvo conformada por 44 empleados de las diferentes áreas que componen la organización, pertenecientes a 3 sucursales de la Institución Bancaria. La muestra se eligió a través de un muestreo por conveniencia. El soporte teórico que guio esta investigación fueron los trabajos de Litwin y Stringer, lo que permitió tener una visión más amplia y clara acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. La aplicación de los instrumentos se realizó en diferentes días y se cuidó que no estuviera presente ningún jefe inmediato con la finalidad de obtener información objetiva. Se aplicaron tres instrumentos de medición, el primero fue creado por los autores Litwin y Stringer, quienes tomaron el modelo de motivación de McClelland como referente para entender el comportamiento de la organización. A partir de este fundamento teórico, surgió el Modelo de Litwin y Stringer utilizado para el estudio del clima organizacional, el cual tiene por objetivo analizar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional; dicho instrumento consta de 41 ítems con escala tipo *Likert* con cinco opciones de respuesta, divididos en nueve factores (estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad), siendo así, una de las teorías más comple-

tas y aplicables a la presente investigación (Litwin & Stringer, 1968). El segundo instrumento se denomina Modelo Q12, fue creado por The Gallup Organization a finales de los años noventa, quien mediante diversas investigaciones utilizó técnicas cualitativas como *focus group* y entrevistas a profundidad, con la finalidad de identificar los elementos que ligaban al colaborador con la organización, está compuesto por 12 ítems de escala tipo *Likert* con cinco opciones de respuesta, divididos en cuatro factores (crecimiento, trabajo en equipo, apoyo de la gerencia y necesidades básicas) que ayudan a identificar y medir los elementos relacionados con el compromiso de los empleados dentro de la organización. El tercer instrumento es para la Evaluación los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción, comprende 20 ítems con escala tipo *Likert* con cinco opciones de respuesta, divididos en cinco dimensiones (variedad, identidad de la tarea, valor de la tarea, autonomía y retroalimentación); este instrumento fue adaptado de los trabajos realizados por Richard Hackman y Greg R. Oldham, su modelo se basa en la idea de que la tarea en sí es clave para la motivación laboral de los empleados (Hackman & Oldham, 1976). Para la realización de la investigación, se consiguió la autorización de la Dirección de la Institución Financiera de la plaza Tuxtepec. El análisis estadístico se realizó utilizando estadística descriptiva, especialmente proporciones.

## Resultados

De acuerdo a las características sociodemográficas, la plantilla del personal está compuesta mayoritariamente por mujeres. El intervalo de edad que sobresalió fue el de 33 a 37 años. La mayor parte de los participantes son casados, y cuentan con estudios de licenciatura primordialmente. Los empleados de reciente contratación sobresalen en esta muestra con una antigüedad menor a un año. Finalmente, los ingresos de los colaboradores oscilan entre \$2,700.00 a \$6,799.00 (Tabla 1).

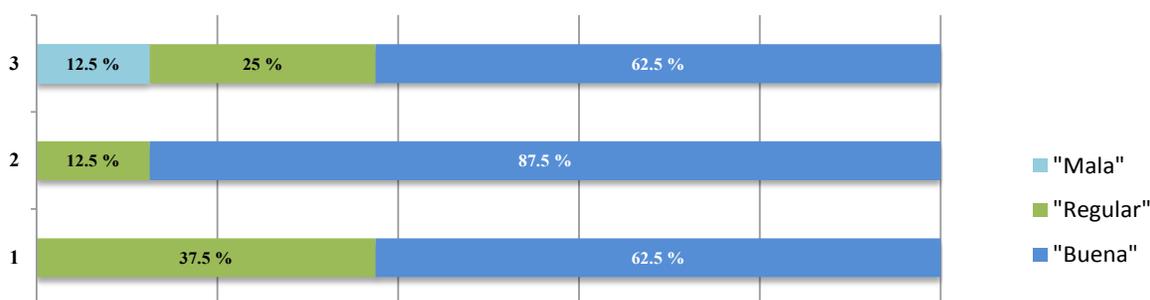
Tabla 1. Datos sociodemográficos de los participantes.

Sexo	62.00% Femenino - 38.00% Masculino							
Edad	18-22	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	+ 52
	2.33%	30.47%	10.63%	33.79%	6.23%	11.41%	5.14%	0.0%
Estado civil	Soltero		Casado		Divorciado		Viudo	
	31.58%		68.42%		0.0%		0.0%	
Grado máximo de estudios	Primaria Trunca	Primaria	Secundaria Trunca	Secundaria	Preparatoria Trunca		Preparatoria	
	0.0%	0.0%	0.0%	4.65%	0.0%		0.0%	
	Técnico	Licenciatura Trunca	Licenciatura	Maestría	Doctorado		Ninguna	
	0.0%	0.0%	89.54%	5.81%	0.0%		0.0%	
Actualmente estudias	Si: 8.14%				No: 91.86%			
Antigüedad	Menor a un año:		Entre uno y tres años:			Mayor a tres años:		
	70%		10%			20%		
Ingresos	-\$2,699.00	\$2,700.00 - \$6,799.00	\$6,800.00 - \$11,599.00	\$11,600.00 - \$34,999.00		\$35,000.00 - \$84,999.00		+\$85,000.00
	11.63%	33.72%	25.58%	24.42%		3.49%		1.16%

Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones interpersonales son muy importantes dentro del área de trabajo, ya que éstas influyen directamente en la efectividad de los colaboradores de una institución, pues de ellas, depende directamente el entendimiento que los individuos tienen con sus compañeros y sus jefes. En el estudio se encontró que el

62.50% de los empleados entrevistados opinan que las relaciones interpersonales dentro de la institución son buenas, lo cual se corrobora al observar que el 87.50% tiene una buena relación laboral con sus compañeros y el 62.50% mencionó que también la relación con su jefe inmediato es buena (Gráfica 1).



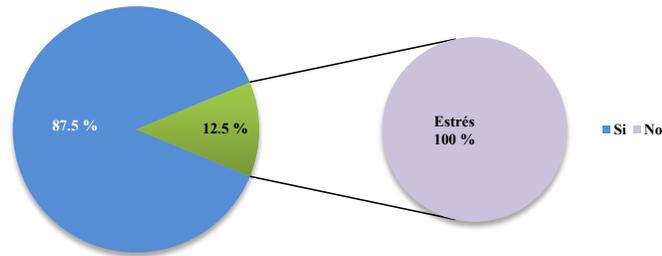
Serie 1: ¿Cómo considera la relación laboral que mantiene con su jefe inmediato?  
 Serie 2: ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros de trabajo?  
 Serie 3: ¿Cómo percibe las relaciones laborales que se dan dentro de la organización?

Gráfica 1. Relaciones interpersonales dentro de la Institución Bancaria.

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a la percepción que los empleados tienen de la Institución sobre el gusto de laborar en ella, se observaron resultados muy favorables, puesto que el 87.50% respondió que sí les gusta; de estos, el 35.00% corresponde por las prestaciones otorgadas,

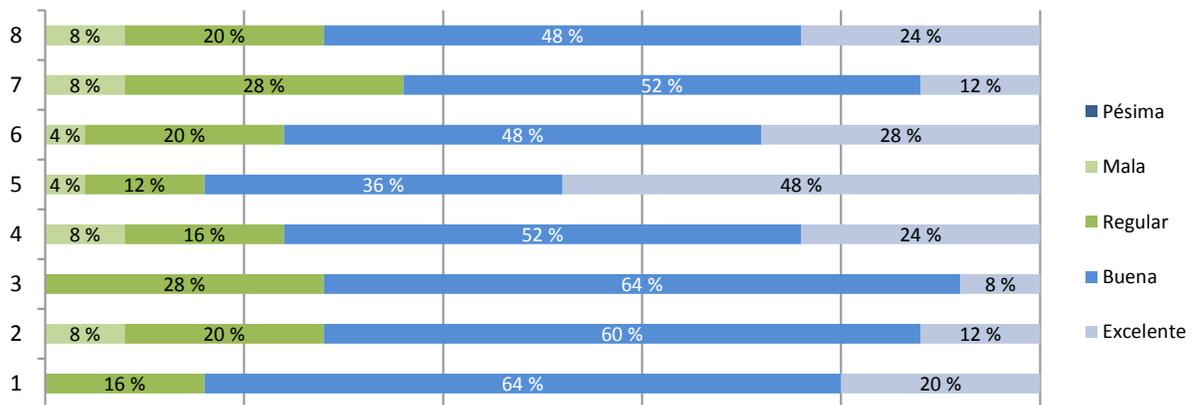
el 22.00% por la relaciones laborales entre compañeros y jefe inmediato y el 43.00% por el lugar de trabajo, mientras que el 12.50% dijo no estar a gusto en su trabajo debido al estrés existente en su puesto de trabajo (Gráfica 2).



Gráfica 2. Gusto por pertenecer a la Institución Bancaria.  
Fuente: Elaboración propia.

El aspecto y presencia de los colaboradores de la Institución Bancaria es un elemento que no puede pasarse por alto, ya que éste determina la forma en la que los clientes califican las cualidades del personal de una institución. En el estudio pudo observarse que los empleados obtuvieron una buena valoración, ya que el 64% de los empleados fueron

evaluados con una buena apariencia física, un 60% mostró una buena disponibilidad de servicio, 64% obtuvo una buena eficiencia, el 52% demostró un buen conocimiento, un 48% tuvo una excelente amabilidad, el 48% una buena actitud, 52% una buena actitud de servicio y el 48% dejó en claro una buena tolerancia para tratar con los clientes (Gráfica 3).



Serie 1: Apariencia física. Serie 2: Disponibilidad del servicio. Serie 3: Eficiencia. Serie 4: Conocimiento. Serie 5: Amabilidad. Serie 6: Actitud. Serie 7: Servicio. Serie 8: Tolerancia.

Gráfica 3. Aspectos del personal.  
Fuente: Elaboración propia.

Para el Modelo Q12 el análisis arrojó de manera general que los empleados manifestaron mayormente resultados positivos sobre los aspectos relacionados a su trabajo, ya que ellos conocen lo que se espera de su trabajo y cuentan con los materiales necesarios para realizarlo, y en su puesto pueden hacer lo que mejor saben, además los aspectos relacionados con la supervisión están bien evaluados pues los empleados

manifestaron que tienen interés en ellos y en su desarrollo, así como también, que sus opiniones son tomadas en cuenta y que todos trabajan para lograr los objetivos establecidos, sin embargo el único factor débil está relacionado con el reconocimiento del trabajo realizado, pues el 54% mencionó que en la última semana no han recibido reconocimientos o elogios lo que causa cierto descontento (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados del Modelo Q12.

1.- Totalmente en desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.- De acuerdo, 5.- Totalmente de acuerdo					
ITEMS	1	2	3	4	5
1.- Conoce lo que se espera de usted en el trabajo.	8%	0%	8%	50%	33%
2.- Tiene el equipo y los materiales que necesita para realizar su trabajo correctamente.	0%	0%	13%	46%	42%
3.- En su trabajo, cada día tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer.	4%	4%	4%	50%	38%
4.- En la última semana, ha recibido reconocimiento o elogios por su trabajo bien hecho.	13%	54%	13%	17%	4%
5.- Su jefe/superior o alguna otra persona en el trabajo, demuestra tener genuino interés en usted como persona.	13%	21%	21%	33%	13%
6.- Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo personal y/o profesional.	13%	29%	4%	38%	17%
7.- En el trabajo, sus opiniones parecen contar.	4%	25%	17%	38%	17%
8.- La misión o propósito de la organización hace que sienta que su trabajo es importante.	4%	4%	17%	42%	33%
9.- Sus compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	8%	8%	17%	25%	42%
10.- Tiene un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.	0%	29%	17%	33%	21%
11.- Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso.	0%	33%	13%	46%	8%
12.- Este último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en lo personal y/o profesionalmente.	0%	13%	4%	58%	25%

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Q12 de The Gallup Organization (2019).

Los resultados de la evaluación de puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción son favorables, esto debido a que la mayor parte de las opiniones se encuentra en óptimos niveles en lo referente a condiciones y lugar de trabajo, ya que los puestos son reta-

dores y permiten la toma de decisiones; no obstante cuando se trata de reconocer el trabajo realizado el 37.5% mencionaron que muy pocas veces los supervisores y compañeros les hacen saber que han realizado su trabajo de manera adecuada; además en el aspecto de

prestaciones el 29.1% expresó que solo algunas veces la empresa se ha ocupado por elevar los niveles de seguridad en el puesto que

desempeña y por último, se observó, como un foco rojo, que el 41.6% dijo no recibir una compensación económica adecuada (Tabla 3).

Tabla 3. Evaluación de los puestos de trabajo en función de los factores de satisfacción.

1.- Nunca, 2.- Muy pocas veces, 3.- Algunas veces, 4.- Casi Siempre, 5.- Siempre					
ITEMS	1	2	3	4	5
1. El puesto de trabajo, ¿Exige que se trabaje en estrecho y permanente contacto con otras personas de la empresa y/o del exterior de ella?	0%	16.67%	12.50%	45.83%	25.00%
2. ¿Hasta qué punto puede decidir por sí mismo(a) la forma en que realizará su trabajo?	0%	8.33%	8.33%	62.50%	20.83%
3. ¿Percibe y es consciente de que su trabajo forma parte de un gran sistema superior que va más allá de sus tareas y/o de sus objetivos inmediatos?	0%	8.33%	8.33%	62.50%	20.83%
4. ¿El puesto de trabajo exige que se realicen muchas cosas diferentes utilizando una amplia diversidad de habilidades, conocimientos y talentos?	0%	8.33%	4.17%	58.33%	29.17%
5. ¿Considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?	0%	0%	4.17%	45.83%	50.00%
6. ¿Con qué frecuencia los niveles de mando o compañeros de trabajo le hacen saber a la persona que ocupa el puesto lo bien que está realizando su trabajo?	4.17%	37.50%	16.67%	29.17%	12.50%
7. ¿Existe un mecanismo que le permita saber si lo está haciendo bien o mal de tal forma que pueda corregir sus errores sin necesidad de ser el objeto de reprimendas y críticas continuas de sus superiores?	0%	25.00%	25.00%	45.83%	4.17%
8. ¿Recibe información de otras personas de la empresa sobre las consecuencias positivas que tiene la eficaz realización de su trabajo?	0%	25.00%	20.83%	41.67%	12.50%
9. ¿Le estimula a sentirse orgulloso (a) cuando realiza bien su trabajo?	12.50%	25.00%	20.83%	33.33%	8.33%
10. ¿Expresa con frecuencia lo satisfecho (a) que está con el puesto de trabajo que ocupa, lo feliz que se siente en él?	8.33%	20.83%	25.00%	29.17%	16.67%
11. ¿Su trabajo implica altos niveles de responsabilidad?	0%	0%	8.33%	62.50%	29.17%
12. ¿Recibe una compensación económica adecuada?	16.67%	41.67%	16.67%	16.67%	8.33%
13. ¿La empresa se ha ocupado por elevar al máximo los niveles de seguridad en su puesto que desempeña?	8.33%	20.83%	29.17%	20.83%	20.83%
14. ¿Le permiten desarrollar y potenciar sus habilidades, conocimientos y evolución personal?	4.17%	8.33%	20.83%	54.17%	12.50%
15. ¿En qué medida los supervisores se preocupan por apoyar y darle una orientación positiva a la persona que lo ocupa?	0%	25.00%	25.00%	33.33%	16.67%
16. ¿Qué niveles de seguridad futura ofrece el puesto desempeñado?	4.17%	16.67%	25.00%	45.83%	8.33%
17. En sentido general, ¿Podría decirse que el puesto el trabajo es estimulante y retador? ¿Ofrece la oportunidad de ser creativo (a) e imaginativo (a)?	4.17%	0%	20.83%	58.33%	16.67%
18. El entorno humano en el que se realiza el trabajo, ¿Es amistoso, de ayuda y cooperación?	16.67%	16.67%	20.83%	29.17%	16.67%
19. En comparación con el sector, ¿Los beneficios sociales y otras compensaciones del puesto de trabajo se sitúan en un nivel adecuado?	16.67%	16.67%	16.67%	41.67%	8.33%
20. La realización del trabajo, ¿Ayuda a mejorar la opinión que tiene de sí mismo (a) a la persona que lo ocupa?	4.17%	4.17%	16.67%	54.17%	20.83%

Fuente: Elaboración propia basada en el cuestionario de Hackman, J. & Oldham, G. (1976).

## Discusión

La investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en una Institución Bancaria de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Dentro de las investigaciones en el ámbito del clima organizacional realizadas en la ciudad no existe información referente a otros estudios que se hayan realizado en instituciones del sector financiero, por lo cual no es sencillo comparar los resultados obtenidos con los resultados de organizaciones de otros sectores debido a que ellas no manejan los mismos Modelos de ética y Cultura empresarial.

Sin embargo, en los hallazgos de la presente investigación se observó que la percepción de algunos empleados en aspectos como: reconocimiento al trabajo realizado, bienestar de los colaboradores y compensación económica no son del todo óptimo, ya que consideran que debe existir una mejora. No obstante, cabe resaltar que de acuerdo a variables estudiadas en otras investigaciones sobre clima organizacional en su mayoría el resultado de esas variables suele ser una percepción negativa por parte de los empleados (Acosta & Venegas, 2010). Sin embargo, los resultados de esta investigación muestran que dentro de la Institución Bancaria existe un clima organizacional óptimo, esto debido a que dentro de ella, se han desarrollado mecanismos que a la larga coadyuvan en el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, uno de estos mecanismos es la rotación interna, pues a través de ella, se solventan tanto la falta de reconocimiento al trabajo realizado como la insatisfacción con las compensaciones económicas recibidas, es por ello que en suma, los colaboradores perciben a la Institución como un lugar apropiado para trabajar y crecer profesionalmente. Es así, que un clima organizacional propicio en toda organización es una inversión a largo plazo (Newton, 2013); ya que el recurso humano es el arma competitiva de la empresa y en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y pres-

tarle la debida atención (Franklin, 2009), por lo que la Institución Bancaria lo tiene muy claro, puesto que existen constantes promociones de puestos de trabajo, ya sea dentro de la misma sucursal o a través de la movilidad de los colaboradores a otras sucursales de la Institución. Un clima positivo propicia una mayor motivación y como resultado de ello una mejor productividad por parte de los empleados (Furham, 2006). Cabe mencionar que un clima organizacional adecuado ayuda al aumento del compromiso y de lealtad hacia la Institución Bancaria, por ello, es importante prestar atención y evaluar constantemente el clima organizacional (Gareth, 2013). Finalmente, es aconsejable la realización de nuevos estudios no solo en el ámbito del clima organizacional si no también, estudios sobre satisfacción y atención al cliente, con la finalidad de cruzar información y obtener resultados concluyentes sobre las características específicas de las Instituciones Bancarias.

## Conclusiones

Se puede concluir que el clima organizacional es óptimo, pues el estudio permitió observar que las relaciones laborales que se desarrollan entre el jefe inmediato y los colaboradores se percibieron como buenas, lo que permite a todos desarrollar de manera armónica y empática sus actividades, De igual forma, se observó que los empleados perciben relación entre las labores desempeñadas y los intereses que la Institución Bancaria persigue ya que la información obtenida en el estudio, permite la toma de decisiones dentro de la Institución para el mejoramiento del clima organizacional y de cada uno de los colaboradores, mejorando su desempeño y formación, así como también proporciona información suficiente para brindar un servicio de calidad, condiciones laborales adecuadas para el colaborador, confort, mejores salarios, disminución de la carga extra de actividades, repetición de actividades entre empleados, mejores

gratificaciones y capacitaciones necesarias para una mayor preparación de los empleados y así desempeñen sus actividades de la forma más correcta y más eficiente posible. Así mismo, después de haber descrito los resultados y enunciar las conclusiones pertinentes, se emiten algunas recomendaciones basadas en los resultados de los instrumentos aplicados, estas son: a) Generar espacios de diálogo o juntas de 10 minutos antes de iniciar o finalizar las operaciones bancarias; b) Promover la comunicación eficaz entre el personal y el jefe inmediato como una herramienta para mantener un óptimo clima organizacional; c) Hablar con los colaboradores y explicarles el porqué del aumento de la carga de trabajo (compromisos, metas u objetivos que cumplir); d) Conocer las aspiraciones de cada uno de los colaboradores para fortalecer su desarrollo profesional dentro de la Institución Bancaria; e) Realizar el reconocimiento al esfuerzo por el cumplimiento de las actividades encomendadas; f) Respetar los turnos de cada cliente sin tener preferencias; y g) Notificar a los clientes los cambios que tenga la Institución Bancaria en tiempo y forma. De igual forma se realizan sugerencias a partir de los resultados obtenidos, estas son: a) Capacitar constantemente al personal de atención al cliente, para que exista un mejor trato y mostrar confianza para los clientes, mayor fluidez en cuanto a la información que se necesita, pues muchas veces los clientes, no saben cuándo el banco cambia alguna política, o cambian los servicios; b) Supervisar la limpieza de las distintas áreas de servicio (cajas, atención al cliente, sala de espera y cajeros automáticos) para reflejar una buena imagen de la institución; c) Realizar mantenimiento preventivo constante para el buen funcionamiento y operación de los cajeros automáticos, y así agilizar las operaciones bancarias; d) Implementar seguridad privada en las sucursales Bancarias; e) Atender exclusivamente a los clientes Select y Premier en sus áreas asignadas; y f) Realizar bimestralmente capacitaciones al personal bancario, para mejorar el desempeño en las funciones de su puesto de trabajo.

## Referencias

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Rev IIPSI Facultad de Psicología* [Internet], [citado 10 dic 2019];13(1) Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/319473266\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_una\\_empresa\\_cervequera\\_un\\_estudio\\_expl](https://www.researchgate.net/publication/319473266_Clima_organizacional_en_una_empresa_cervequera_un_estudio_expl)
- Arnold, J., & Randall, P. (2012). *Psicología del Trabajo*. México: Pearson.
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico: McGrawHill.
- Furham, A. (2006). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las Organizaciones*. México: Alfaomega.
- Gareth, J. (2013). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through de Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, [Internet], [citado 10 dic 2019];16(2), Dispobible en: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Hackman\\_et\\_al\\_1976\\_Motivation\\_thru\\_the\\_design\\_of\\_work.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf)
- McDaniel, C.Jr., & Gates, R. (2016). *Investigation de Mercados*. México: CENGAGE LEARNING.
- Munch, L. (2012). *Fundamentos de Administración: casos y prácticas de gestión*. México: Trillas.
- Newton, R. (2013). *Cambio Organizacional*. México: Trillas.

Rodríguez, D. (2016). *El Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Reyes, A. (2007). *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa.

The Gallup Organization (2019). *Modelo Q12*. [Internet], [citado 10 dic 2019], Disponible en: <https://q12.gallup.com/Help/en-us/About>

Uribe, J. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las empresas*. México: McGrawHill.

**Recibido:** 30 de septiembre de 2019

**Corregido:** 13 de diciembre de 2019

**Aceptado:** 15 de enero de 2020

**Conflicto de interés:** No existe conflicto de interés