



Escuela de Graduados

**Trabajo Final para optar por el título de Maestría en el Programa de:
Gerencia y Productividad**

Título:

“Diseño de programas para mejora del clima organizacional y fortalecimiento de los valores institucionales, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos Año 2013”.

Sustentante:

Nombre:	Matrícula
Angela Cuevas	2011-0039

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2013

INDICE

Contenido

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN	II
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA	3
CAPÍTULO I ANTECEDENTES APAP	4
1.1. Reseña Histórica APAP	5
1.2. Quienes la componen (principales directivos)	6
1.3. Posición en el sector financiero	7
1.4. Principales Logros	8
1.5. Descripción de funciones Vicepresidencias	10
1.6. Impacto en el negocio por Vicepresidencias	15
1.7. Evaluación de las unidades que requieren de mayor motivación	18
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
2.1. Principales Teorías sobre clima organizacional	20
2.2. Teorías de Motivación	23
2.1. Técnicas y herramientas para mejorar el clima	25
2.3. Ventajas de un buen clima organizacional	26

CAPÍTULO III DISEÑO DE PROGRAMA	27
3.1 Iniciativa Toy contenido	31
3.2 Iniciativa Idean2	31
3.3 Iniciativa Valores APAP	31
3.4 Iniciativa Reconocimiento	31
3.5 Programación iniciativa toy contenido	32
3.6 Programación iniciativa Idean2	33
3.7 Programación iniciativa Valores APAP	34
3.8 Programación iniciativa de reconocimiento	35
CONCLUSION	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	41

DEDICATORIA

A Dios porque no hay paso que pueda dar sin tu consentimiento, siempre estas delante de cada proyecto a emprender, eres la inspiración de mis acciones día a día.

A mi familia, por ceder el tiempo que les merece para que yo pudiera cumplir con este propósito, especialmente a mi hijo Paul Enrique que desde el vientre estuvo corriendo conmigo en las aulas, mi crecimiento hará de ti mejor persona.

A mis compañeros de Apec, por estar ahí en este trayecto y compartir experiencias que nos han agregado valor, descubrí seres maravillosos en cada uno de ustedes.

A todos los que mostraron amor y preocupación real en el desarrollo de esta maestría, estando al pendiente de cada detalle y brindando apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la voluntad de seguir adelante y concluir de manera exitosa este reto.

A mi asesora Profesora Ada Bazil por servirme de guía y por transmitir de manera tan acertada y precisa las pautas a seguir para el desarrollo exitoso de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una forma u otra fueron parte esencial de este objetivo logrado.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue diseñar un programa de iniciativas para mejora del clima organizacional y el reforzamiento de los valores en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos APAP Año 2013. Para ello se utilizaron los métodos de Análisis y el método exploratorio los cuales evidenciaron la desmotivación de los empleados y la falta de identificación de los valores institucionales.

Mediante la utilización de los métodos estadísticos se conocieron los principales porcentajes de desmotivación de los cuales más del 50% de ellos no se siente integrados, poca satisfacción de trabajar y pertenecer a la APAP, poco comprometidos y no están enfocados. De acuerdo a las diferentes exposiciones de los psicólogo en relación al Clima Organización todas las opiniones y consultas encontradas están de acuerdo en que mejorando el ambiente de trabajo, las personas se sienten más motivadas a realizar el trabajo de una manera más eficiente.

Por ende la elaboración de un programa que contengan iniciativas enfocadas a mejorar el clima laboral dará como resultados empleados más identificados

Recomendamos que esta institución tome en cuenta la propuesta que hemos realizado en el desarrollo del capítulo III de la presente investigación.

INTRODUCCION

El presente proyecto contiene las diferentes iniciativas que se pueden desarrollar para mejorar el clima organizacional de la APAP. El tema es el "Diseño de programas para mejora del clima organizacional y fortalecimiento de los valores institucionales, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos Año 2013.

El objetivo principal es diseñar un programa de iniciativas que mejoren el clima organizacional como también reforzar los valores en la APAP. De esta manera se evaluarán las áreas críticas de motivación por vicepresidencias y desarrollaremos actividades para mejorar el clima utilizando herramientas e reconocimiento a los empleados.

Es importante comprender que mejorar el clima laboral de una empresa se obtienen beneficios tanto para el empleado como para la organización, los cuales se traducen en el logro de los objetivos planteados y por ende en un trato excelente hacia el cliente externo de la organización. Además las personas se sienten más motivadas a realizar el trabajo de una manera más eficiente, y que para lograr esto se requiere tanto de la intervención de la unidad de Recursos Humanos como la participación activa y disposición de los empleados sobre todo de los líderes en la organización.

Desarrollar una cultura de equidad, trabajo en equipo, capacitación y lograr una gestión óptima son las técnicas necesarias para fortalecer el clima y contrarrestar la presente problemática.

En cuanto al marco metodológico se realizó un análisis probabilístico aplicando encuestas a los empleados de la APAP de oficina principal. En todas las encuesta aplicadas, la preguntas fueron cerradas utilizando la modalidad de frecuencias (Nunca, raras veces, con frecuencia, casi siempre,

siempre), por lo cual no hubo ningún inconveniente al momento de los encuestados responder a las mismas.

Las encuestas fueron aplicadas a 48 empleados los cuales representan el 19% del valor total de empleados en oficina principal de APAP. Siendo esto una población finita se utilizó un muestreo probabilístico, ya que los elementos de la muestra son seleccionados siguiendo un procedimiento que brinde a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluidos en la muestra. Siendo este el tipo de metodología utilizada para el presente estudio.

Finalmente, en este proyecto se presentan los siguientes temas:

- Capítulo I Antecedentes APAP el objetivo es comprender la evolución del lugar objeto de estudio, su desarrollo y posición en el sector financiero.
- Capítulo II Marco Teórico comprender las teorías más relevantes sobre el objeto de estudio.
- Capítulo III diseño de Programa para describir las iniciativas y/o actividades para mejorar en clima en APAP.

METODOLOGIA

Al seleccionar el presente tema de investigación, se procedió a obtener los datos de fuentes primarias y secundarias que pudieron convertir el presente proyecto en un material útil como punto de partidas para futuros estudios.

Los métodos utilizados fueron el análisis y el método exploratorio. A través del análisis logramos observar y descomponer las diferentes variables que interviene en el ambiente laboral en que se encuentra la Asociación Popular de Ahorros y préstamos; sin embargo con el método exploratorio se logró destacar los aspectos fundamentales que inciden en mejorar el clima organizacional y fortalecer los valores de la institución.

La técnica utilizada para lograr recopilar las informaciones fueron la observación y la encuesta.

A través de la observación se pudo ver el sentir de cada empleado en relación a su satisfacción con la empresa.

Con la encuesta se logró recaudar los datos de la manera más objetivamente posible diseñando un cuestionario con preguntas cerradas utilizando la modalidad de frecuencias (Nunca, raras veces, con frecuencia, casi siempre, siempre), por lo cual se tomó una muestra utilizando los métodos estadístico cuando se tiene una población finita, obteniendo como resultado 48 empleados a encuestar en oficina principal de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Los datos obtenidos fueron cuantificados y analizados obteniendo como resultado la importancia de diseñar un programa para mejorar el clima organizacional y fortalecer los valores institucionales.

Capítulo I Antecedentes APAP

1.1. Reseña Histórica APAP

Para conocer en detalle la historia de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), sus principales directivos así como sus logros y posición en el sector financiero, obtuvimos de su página web www.apap.com.do todas las informaciones que componen este capítulo.

En su historia, la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) publica que es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país. Fue creada con el objetivo de promover y fomentar la creación de ahorros destinados al otorgamiento de préstamos para la construcción, adquisición y mejoramiento de la vivienda.

El 27 de noviembre de 1980 las oficinas principales de APAP fueron trasladadas a un moderno edificio en la Avenida Máximo Gómez esquina Avenida 27 de Febrero, donde aún permanecen.

Con sucursales distribuidas (50) oficinas ubicadas en el Distrito Nacional (24), Santo Domingo Este (8), Santo Domingo Oeste (5), Santo Domingo Norte (2), San Cristóbal (2), Los Alcarrizos (1), Santiago (4), San Francisco (1), La Romana (1) y La Altagracia (2). APAP ha sentado las bases para continuar su crecimiento sostenido en un mercado financiero cada vez más competitivo: capital humano de calidad excepcional, estrategia de vanguardia y tecnología de punta.

Desde su fundación el 29 de julio de 1962, en la calle Isabel la Católica, en momentos en que el país se abría a la democracia y a la búsqueda de una sociedad más justa, APAP interpretó con acierto empresarial, pero sobre todo con sensibilidad social, el más arraigado deseo del ser humano: la seguridad de contar con una vivienda propia.

La Ley No. 5897, promulgada por el Consejo de Estado, el 14 de mayo de 1962, Desde entonces, las normas que rigen el mercado han cambiado significativamente, a tono con dinámicos procesos económicos, sociales y tecnológicos, y se han adoptado instrumentos regulatorios que brindan mayor seguridad jurídica y calidad de servicios en el sector financiero.

1.2. Quienes la componen (principales directivos)

La junta de directores de APAP está compuesta por los siguientes miembros:

Hipólito Herrera Pellerano (Presidente)

Luis López Ferreiras (Vicepresidente)

Lawence Hazoury Toca (Secretario)

Manuel E. Fernández Alfau (Miembro)

Gustavo Ariza Pujals (Miembro)

Pedro Esteva Troncoso (Miembro)

Balinés Espinosa Acosta (Miembro)

Mónica Armenteros De Torrón (Miembro)

José Marcelino Fernández (Miembro)

David Fernández Whipple (Miembro)

VICEPRESIDENTES

Gustavo Ariza Pujals (Vicepresidente Ejecutivo)

Adalgisa De Jesús (Vicepresidente Auditoría)

Jinny Alba (VP Tesorería)

Jesús Cornejo Bravo (Vicepresidente Riesgos y Cumplimiento)

José Frank Almeyda Pastor (Vicepresidente Operaciones y Tecnología)

Linda Valette De Ginebra (Vicepresidente Negocios)

Rut García Pantaleón (Vicepresidente Administración y Finanzas)

1.3. Posición en el sector financiero

Al consultar la página electrónica de la institución, esta nos dice que con cincuenta años en el sector financiero, APAP ha enfrentado con inteligencia los retos planteados por las normativas para regular y modernizar el sector financiero nacional, así como los cambios permanentes de un mercado cada vez más competitivo y exigente.

El hilo conductor de APAP durante estos cincuenta años ha sido la dedicación a trabajar con la máxima eficiencia, y sin duda alguna lo ha conseguido: activos por el orden de RD\$677 mil, que en 1962 marcaron la ruta de nuestro negocio, hoy ascienden a RD\$43,334 millones.

Del modesto patrimonio de RD\$688 con el que la Asociación inició el negocio en 1962, ha llegado al de RD\$9,470 millones, permitiendo mostrar al día de hoy un índice de solvencia 3 veces superior a lo requerido por las normas regulatorias.

Estos no son simples indicadores de desempeño. Son el resultado de la coherencia en el manejo del negocio, un intangible de extraordinario valor que ha logrado posicionar a la Asociación como la segunda entidad más eficiente del sistema financiero y la primera dentro de las instituciones del sector mutualista.

Los logros alcanzados en áreas tan importantes como el fortalecimiento institucional, la gobernabilidad corporativa y la responsabilidad social, hacen de APAP una institución coherente con los principios y valores que le sirven de sustento.

1.4. Principales Logros

Más allá de su tradicional liderazgo en el financiamiento de viviendas económicas y de clase media, y como parte de su estrategia de diversificación, APAP ha extendido su apoyo a los más importantes sectores productivos del país, consolidando su participación en el sistema financiero dominicano, según consulta reciente realizada a la página electrónica de APAP.

La cartera de préstamos registró en el 2012: de RD\$302 mil de la época a RD\$25,326 millones a la fecha. De igual modo, los préstamos hipotecarios, marca esencial del nacimiento del negocio, pasaron de RD\$302 mil, en 1962, a RD\$13,318 millones, para un total de 100 mil viviendas adquiridas, ampliadas o remodeladas en cinco décadas.

Las captaciones, que permiten medir la confianza del público, son igualmente reveladoras: de RD\$586 mil en el año 1962 a RD\$33,018 millones en el 2012.

Las utilidades han seguido este mismo patrón: de menos de RD\$7 mil, en 1962, a RD\$875 millones en la actualidad, manteniendo retornos sobre activos por encima de un 2.1%.

Las cifras anteriores son el resultado del trabajo diario, estratégicamente planificado, en el que todas las áreas se involucran para hacerlas posibles.

A raíz de tan excelente desempeño y la relevancia de los resultados del pasado año, llevó a la prestigiosa evaluadora de riesgos Fitch Ratings a elevar la calificación de riesgo de APAP y colocarla en A+.

En el ámbito de los negocios, la diversidad de la oferta de productos y servicios financieros juega un papel preponderante en la captación no solo de nuevos clientes, sino también en la fidelidad de los que acompañan a la institución desde hace décadas.

En este sentido, APAP ha incrementado sus ingresos a través de diferentes iniciativas como el aumento masivo del límite de las tarjetas de crédito, los préstamos de consumo, la participación en ferias inmobiliarias y de vehículos, las transacciones financieras a través de canales alternos, la venta de marbetes y el lanzamiento de distintas campañas promocionales, entre ellas la del Cero de Oro, actualmente con RD\$14 millones en premios, manteniéndose como la campaña de incentivo al ahorro más importante del sistema financiero. Paralelamente, la apertura y remodelación de sucursales para hacer más asequible al público la gama de servicios, especialmente en grandes plazas comerciales con un considerable tráfico de público contribuyó a incorporar nuevos clientes a las diferentes carteras de negocios y mejorar la atención al cliente.

Similares a los logros financieros fueron los registrados en los programas de la Obra Social, con la educación como eje de la política de responsabilidad social, y el soporte de nuestro capital humano, que nuevamente demostró su capacidad de entrega, compromiso y solidaridad con una sociedad más digna.

En consonancia con la celebración del 50 aniversario de la institución, se puso en marcha el programa “50 héroes”, mediante el cual 50 empleados se unieron de manera voluntaria para cambiar 50 vidas. Cuatro proyectos solidarios, vinculados a la educación, generaron resultados en corto tiempo y transformaron a personas con necesidades: Alfabetización, Certificación de cajeros, Let’s Talk y “Un Empleo Cambia Vidas”.

Por otro lado APAP desarrolló su estrategia de comunicación en las redes sociales, logrando posicionarse en tan solo seis meses entre las cuatro primeras entidades del sistema financiero con mayor aceptación entre sus seguidores (clientes y no clientes) y un manejo efectivo del contenido en sus cuentas de Facebook, Twitter y Youtube, humano de calidad excepcional, tecnología de punta y la consolidación de un modelo de Gobierno Corporativo acorde a los más altos estándares internacionales.

1.5. Descripción de funciones Vicepresidencias

Las principales funciones de cada una de las vicepresidencias de APAP la podemos encontrar en su página electrónica, las cuales presentamos a continuación:

Vicepresidencia Ejecutiva

- ❖ Establecer la visión estratégica y el enfoque de los negocios de la institución, tomando en consideración las perspectivas financieras, de mercado y clientes, procesos y herramientas tecnológicas, la gestión integral de riesgo, así también como el recurso humano (aprendizaje y conocimiento).
- ❖ Dirigir el funcionamiento de la institución conforme a los lineamientos estratégicos y la política de riesgo, establecida por la junta de directores y los estatutos de la institución.
- ❖ Asegurar que los objetivos específicos de cada una de las áreas estén alineados con la estrategia institucional.
- ❖ Evaluar el impacto sobre el desempeño de la institución sobre los posibles cambios regulatorios, tendencias y comportamiento del sector tanto a corto como a largo plazo.
- ❖ Establecer la estrategia de comunicación con las autoridades regulatorias, monetarias y entidades del sector financiero, tanto a nivel local, regional como internacional.
- ❖ Velar por el crecimiento continuo de la institución, en términos de sus productos activos y pasivos, procurando maximizar la relación riesgo-retorno en las operaciones de la institución
- ❖

Vicepresidencia Auditoria

- ❖ Establecer la estrategia de evaluación de los procesos de gestión, control y gobernabilidad de la institución, considerando la realidad

existente en cuanto a las operaciones y productos/servicios, las herramientas, el apetito y el nivel de tolerancia al riesgo, así como las nuevas iniciativas o proyectos a implementar, alineados con las normas y regulaciones establecidas por los organismos reguladores y las practicas o procedimientos internos.

- ❖ Evaluar y autorizar el plan anual de auditoría de sistemas, operacional financiero, en base a los lineamientos estratégicos establecidos, así como la base de riesgos existentes para las operaciones actuales y las nuevas iniciativas a implementar.
- ❖ Apoyar a la VP Ejecutiva y demás áreas organizacionales, en la prevención, detección y corrección de riesgos críticos, con el objetivo de mejorar la flexibilidad organizacional y poder aprovechar las oportunidades estratégicas de negocio contando con los controles y procesos operacionales adecuados.
- ❖ Evaluar los resultados y hallazgos de las auditorias de sistemas, operacionales y financieras, considerando los impactos y estableciendo acciones correctivas para presentarlos al comité de auditoría y/o comité ejecutivo.
- ❖ Planificar y dirigir auditorias complejas y/o especiales requeridas por el comité de auditoría, comité ejecutivo y/o la junta d directores.

Vicepresidencia Tesorería

- ❖ Coordinar las actividades de inversión, para mantener los niveles de liquidez adecuados y maximizar la rentabilidad.
- ❖ Establecer estrategia de posiciones de moneda extranjera, para optimizar relación riesgo/retorno y limitar el riesgo de tasa de cambio.
- ❖ Participar en las en las decisiones gerenciales referentes al manejo de liquidez, riesgo de mercado e inversiones, para optimizar uso de liquidez en exceso y cumplir con las regulaciones

vigentes y el apetito de riesgo establecido por la junta de directores.

- ❖ Apoyar al área de riesgo al suministrar información sobre el portafolio de inversión, para limitar las exposiciones de riesgo de mercado y liquidez.
- ❖ Evaluar y autorizar el presupuesto de gastos del área de tesorería para presentación al comité de presupuesto.
- ❖ Coordinar el comité de manejo de activos y pasivos, para presentar estrategias y opciones de inversión de tesorería.

Vicepresidencia de Riesgos

- ❖ Establecer políticas generales de riesgo estratégico, crediticio, mercado, liquidez, operacional, legal y cumplimiento.
- ❖ Autorizar las estrategias de cobros con el fin de efficientizar el proceso y reducir el nivel de morosidad, mitigar las pérdidas potenciales por operaciones de créditos y recuperar la cartera castigada.
- ❖ Coordinar el proceso de comunicación y envío de información con los organismos calificadoros con el fin de proveedor información fidedigna y útil para el proceso de calificación de riesgo de la institución.
- ❖ Supervisar el proceso de formalización y seguimiento legal de todas las operaciones de la institución.
- ❖ Dirigir negociaciones de reestructuración de créditos y acuerdos de negocios con clientes de la institución.
- ❖ Coordinar los comités de riesgos, crédito y cumplimiento.

Vicepresidencia Administración & Finanzas

- ❖ Coordinar el proceso de planificación estratégica y presupuesto, coordinando las iniciativas de todas las áreas de la Institución,

teniendo como base los lineamientos estratégicos establecidas por la Junta de Directores y evaluando el impacto de las estrategias en los resultados financieros y operativos de la Institución.

- ❖ Colaborar con la Vicepresidencia Ejecutiva en el análisis y la toma de decisiones de carácter financiero y administrativo.
- ❖ Asegurar la integridad, exactitud y entrega oportuna de la información financiera a la Superintendencia de Bancos, Vicepresidencia Ejecutiva.
- ❖ Monitorear los resultados financieros de la Institución.
- ❖ Velar y asegurar índices de solvencias y liquidez, adecuados a la planificación estratégica establecida por la Junta de Directores.

Vicepresidencia de Negocios

- ❖ Definir y monitorear la estrategia de colocación y captación de recursos de la Institución, de acuerdo a los lineamientos estratégicos de crecimiento y rentabilidad, alineados al plan estratégico y al presupuesto operativo anual.
- ❖ Desarrollar el plan de negocios de la Vicepresidencia, así como las estrategias de productos, incluyendo la definición del mercado objetivo, posicionamiento, oferta de productos, servicios y canales alternos.
- ❖ Monitorear el posicionamiento de la Institución en el mercado, en términos de crecimiento de cartera de créditos, de ahorros, e ingresos.
- ❖ Diseñar y monitorear la estrategia de crecimientos de las carteras (activa y pasiva), con el objetivo de evaluar la evolución de la perspectiva de productos y canales (sucursales y canales alternos), tomando en cuenta los índices financieros y rentabilidad esperada.
- ❖ Evaluar los desarrollos de nuevos negocios identificando oportunidades a través de los análisis de necesidades de clientes y tendencias del mercado, con el objetivo de tomar decisiones que aseguren el incremento de la rentabilidad y mejoramiento.

- ❖ del posicionamiento institucional y de los productos, así como definir planes de acción que contribuyan a la generación de valor para los clientes y la Institución.

Vicepresidencia de Operaciones

- ❖ Evaluar los requerimientos de tecnología de información y seguridad necesarios para el soporte de las iniciativas de las áreas de la Institución.
- ❖ Identificar las nuevas tecnologías disponibles en el sector para soportar las operaciones, evaluar sus requerimientos y funcionalidades, así como el posible impacto en el mejoramiento de los procesos y servicios de la Institución.
- ❖ Establecer y administrar la implementación y/o cumplimiento de las estrategias de tecnología de información necesarias para soportar todas las operaciones de la Institución, de forma que se garantice el cumplimiento con todas las normas y regulaciones del sector, así como el funcionamiento ininterrumpido de los procesos.
- ❖ Establecer y administrar el cumplimiento de las estrategias de seguridad física, seguridad electrónica o de sistemas y seguridad de productos, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la estrategia institucional, para la prevención defraudes.
- ❖ Evaluar y autorizar el plan de seguridad y contingencias de la Institución.
- ❖ Evaluar el cumplimiento con los indicadores de disponibilidad de sistemas/aplicaciones/servicios y coordinar la resolución de problemas.

1.6. Impacto en el negocio por Vicepresidencias

Vicepresidencia Ejecutiva

Esta vicepresidencia ejerce impacto directo en el desempeño global de la institución y establecer conjuntamente con la Junta de Directores el direccionamiento estratégico de la Institución para asegurar la ejecución del plan estratégico, presupuesto operativo anual e iniciativas de la Institución, cumpliendo con las políticas y procedimientos de control interno, riesgo y Gobierno Corporativo con el objetivo de garantizar el desempeño institucional, conforme a las regulaciones, los lineamientos de la Junta de Directores y salvaguardando los derechos de los socios ahorrantes. Esta vicepresidencia ejerce impacto en el desempeño global de la institución.

Vicepresidencia Auditoría

Participa activamente en el control de las políticas y prácticas de información contable y financiera de la entidad, en los procesos del negocio, identificación de los niveles de cumplimiento y el marco legal operativo, asimismo, promover mejoras continuas, adopción de políticas, procedimientos y prácticas de alto nivel. Reporta directamente a la Junta los resultados de su gestión, debiendo estar a cargo de los distintos aspectos que involucran el mantenimiento, aplicación y funcionamiento de los controles internos de la Asociación, así como también de monitorear el cumplimiento de las normas y procedimientos que dirigen su práctica; asimismo, debe tener amplia comprensión de los riesgos que pueden significar para la Asociación, los negocios que realice.

Vicepresidencia Administración & Finanzas

Apoya los procesos de planificación institucional, la elaboración y seguimiento de actividades presupuestarias y el análisis de la información

financiera para plasmar las planificaciones estratégicas en presupuestos, objetivos estratégicos y financieros anuales, medibles y alcanzables.

Apoya los procesos de contabilidad, tesorería e inversiones, dando seguimiento al registro y control de las superaciones del negocio, y al uso correcto de los fondos e inversiones de la Institución, brindando información oportuna a la gerencia.

Vicepresidencia Negocios

Administra mediante agencias, centros de servicios y canales alternos, las actividades de cara a clientes personales. Asegura el desarrollo, implementación y monitoreo de las estrategias de negocios de APAP, alineados al plan estratégico de la Institución, para el logro de las metas y objetivos de crecimiento de cartera (activa y pasiva), de ingresos financieros, operacionales y no operacionales establecidos para el área y las divisiones de banca de consumo y corporativa.

Vicepresidencia Operaciones & Tecnología

Desarrolla y monitorear las estrategias de gestión y control de todos los recursos y herramientas tecnológicas que soportan el funcionamiento de las operaciones de la Institución, de acuerdo a las políticas y estándares establecidos, así como las normas y regulaciones bancarias, para garantizar su funcionamiento de forma ininterrumpida y cumpliendo con los requerimientos establecidos. Garantiza la seguridad física, de los sistemas y de los productos y prevenir que los que la institución sea utilizada para fraude por lavado de dinero u otra actividad ilícita.

Vicepresidencia Riesgo

Administra el proceso de gestión integral de riesgos del negocio, incluyendo los siguientes: estratégico, crédito, mercado, liquidez, operacional, legal y cumplimiento, con el fin de mantener las exposiciones de riesgo de acuerdo con las directrices estratégicas establecidas por la Junta de Directores, las regulaciones vigentes y mejores prácticas internacionales de la industria. Determina el riesgo que significará para la institución otorgar un determinado crédito a través del análisis de diversos puntos tanto cualitativos que permitan tener una mayor visión del cliente. Además gestiona la normalización de los créditos.

Vicepresidencia Tesorería

Administra las operaciones de inversión de los excedentes de liquidez, operaciones de cambio de divisas y el manejo del precio de transferencia interna de fondos, con el fin de optimizar la relación riesgo/retorno de los activos productivos de la institución. Participa en las decisiones gerenciales referentes al manejo de liquidez, riesgo de mercado e inversiones, para optimizar uso de liquidez en exceso y cumplir con las regulaciones vigentes y el apetito de riesgo establecido por la Junta de Directores.

1.7. Evaluación de las unidades que requieren de mayor motivación

Luego de describir las funciones de las diferentes áreas de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), hemos identificado como áreas críticas, las unidades de Negocios y Operaciones.

La Vicepresidencia de negocios es responsable de captar los clientes potenciales, definir los mercados, crear nuevos productos y servicios de la institución, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva en el sector financiero a su vez, asegurar el desarrollo, implementación y monitoreo de las estrategias de negocio, alineados al plan estratégico de la empresa.

La Vicepresidencia de Operaciones es también parte esencial en la estructura organizacional, ya que le sirve de soporte a la Vicepresidencia de Negocios porque provee las herramientas tecnológicas que garantizan el funcionamiento de las operaciones de la Institución.

Por tal razón y dada la importancia de estas vicepresidencias, entendemos que dentro de los planes de motivación debe ser prioridad para la gerencia, crear y aplicar iniciativas que estén dirigidas especialmente a estas unidades, con la intención de mantener niveles elevados de motivación, armonía y sobre todo crear las condiciones adecuadas donde el trabajador sea capaz de desarrollar ideas, habilidades y destrezas a favor de la organización.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Principales Teorías sobre clima organizacional

Existen diferentes teorías que permiten una variedad de aproximaciones para el buen manejo de clima organizacional. A pesar de que estas no se toman como la definitiva, es propio resaltar que poseen una utilidad que permite un mejor acercamiento al clima laboral de una determinada empresa u organización. Pero dependerá de la empresa el enfoque con el cual desee manejar la organización.

Teoría de Rensis Likert

Dentro de las teorías existentes sobre clima organizacional Rensis Likert (1946) observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder:

- a) El Sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- b) El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y, aparentemente, "hace lo que es mejor para ellos".
- c) Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- d) El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Teoría X y Teoría Y Douglas McGregor

McGregor en su obra (El lado humano de las organizaciones, 1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y".

Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Supuesto de la Teoría X

- a) Trabajan lo menos posible
- b) Carecen de ambición
- c) Evitan responsabilidades
- d) Prefieren que las manden
- e) Se resisten a los cambios
- f) Son crédulas y están mal informadas
- g) Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección

Supuesto de la Teoría Y

- a) Consideran al trabajo natural como el juego
- b) Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
- c) En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
- d) Tienen imaginación y creatividad
- e) Sienten motivación y desean perfeccionarse
- f) Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos

Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

En esta teoría ambos psicólogos intentan explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Realizaron un estudio denominado "Motivación y Clima Organizacional" para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. Litwin y Stringer (1968).

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Por lo cual facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

Según Litwin y Stringer (1968), citados por Fernández y Gurley, (2003, p32), las dimensiones son las siguientes:

- **Estructura:** destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.
- **Responsabilidad:** se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.
- **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.2. Teorías de Motivación

A lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico. Por lo cual psicólogos en la materia han planteado varias teorías.

La jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow en su obra (Una teoría sobre la motivación humana, 1943) representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal, abajo las básicas y las superiores o racionales arriba.

Donde propone que la movilidad o el accenso a cada categoría sucede según el grado de satisfacción que la persona haya alcanzado, siempre y cuando las necesidades inferiores, fisiológica, estén satisfecha podrá así acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones.

El Factor dual de Herzberg

Herzberg en su obra (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?, 1968) propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que las personas se caracterizan por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano, donde una tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (Factor Motivadores) y la otra por el contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (Factores Higiénicos).

De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la monotonía incrementado la responsabilidades y la valoración de las personas.

Los tres factores de MacClelland

El sicólogo sostiene “que las personas tienen tres tipos de necesidades motivacionales. Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores, las mismas caracterizan tanto al gerente como al empleado, en su estilo y comportamiento” (McClelland 1965).

Estas tres necesidades son:

La necesidad de Logro: están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, y siempre esperan una devolución por su trabajo.

La necesidad de Poder y Autoridad: le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo.

La necesidad de Asociación o Filiación: se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

La Fijación de Metas de Edwin Locke

En la teoría de Locke se valora el impulso que da la intención de una persona por alcanzar una meta mediante el propio reconocimiento de su esfuerzo al lograrlo.

Cada persona espera metas específicas, desafiantes, posibles de concretar, y al finalizar un feedback para maximizar el logro alcanzado. (Locke, 1985).

Las metas pueden tener varias funciones:

- a) Centra la atención y la acción estando más atentos
- b) Movilizan la energía y el esfuerzo

- c) Aumentan la persistencia.
- d) Ayuda a la elaboración de estrategias.

2.1. Técnicas y herramientas para mejorar el clima

Las empresas necesitan crear un buen clima laboral entre todos sus empleados, ya que únicamente de este modo pueden cumplirse los requisitos y exigencias de las organizaciones. Un buen clima laboral en las organizaciones fomenta la motivación y la satisfacción de los empleados, mejorando así su productividad, además de conseguir retenerlos en nuestra empresa. (talenttools.es, 2012)

Existen diferentes medios a través de los cuales podemos fomentar y favorecer el clima en las empresas. Alguno de ellos podemos citar:

- a) El apoyo a los líderes de cada sector y el feedback entre estos y el personal
- b) La implementación de políticas de comunicación interna.
- c) La claridad en la transmisión de objetivos a cumplir.
- d) El establecimiento de la división de tareas, y a su vez la colaboración entre compañeros.
- e) El compromiso de los empleados con las metas e identidad de la empresa
- f) El constante aprendizaje de los empleados, que conlleva un aumento en la profesionalización. (kimbyconsulting.com, 2013).

2.3. Ventajas de un buen clima organizacional

Tener el capital humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados. (noticias.universia.cl, 2013)

A continuación algunas ventajas de contar con un clima laboral en condiciones.

- a) Calidad en el trabajo.
- b) Eficiencia
- c) Eficacia
- d) Mejor producción
- e) Satisfacción
- f) Responsabilidad
- g) Mejor labor gerencial (clubensayos.com, 2012)

Los mayores beneficios de esta actividad provienen del hecho de saber cómo los aspectos más importantes del Clima Laboral afectan la conducta y rendimiento de los trabajadores y así saber qué es lo que se tiene que hacer para establecer las condiciones laborales que mejoren la performance de la organización en su conjunto. (smartestidea.com, 2012)

Capítulo III Diseño de Programa

Diseño de programas de iniciativa

Según los resultados obtenidos al aplicar las encuestas, se ha observado que en APAP existe una brecha para mejorar el clima organizacional ya que los indicadores evaluados (La felicidad en el trabajo, la creatividad, la innovación, el reconocimiento y los valores institucionales) nos muestran unos resultados que deben ser tomados en consideración.

Al aplicar las encuestas a 48 empleados en oficina principal, estos indicadores mostraron los siguientes resultados:

- ❖ **Felicidad en el trabajo:**

- a) El 41.7% se encuentra en término medio sobre la satisfacción de estar en APAP.
- b) El 35.4% rara vez se siente realizado

- ❖ **Creatividad, innovación:**

- a) El 39.6% en término medio puede innovar o aplicar sus conocimientos.

- ❖ **Valores de la institución:**

- a) 37.5% de los empleados se siente rara vez orgullo de pertenecer a APAP.
- b) El 35.4% de los empleados rara vez se siente integrados a la APAP.
- c) El 31.3% de los empleados dicen que con frecuencia la comunicación en APAP es abierta, franca, oportuna y de doble vía.

d) El 35.4% de los empleados con frecuencia se sienten comprometidos y enfocados.

❖ Reconocimiento:

a) El 33.3% de los empleados dicen que rara vez se generan oportunidades de promoción.

b) El 47.9% de los empleados rara vez se sienten motivados a dar opiniones.

c) El 52.1% de los empleados dicen que siempre es necesario un programa constante de motivación al personal.

Al obtener estos resultados se diseñó un programa de actividades con el objetivo de mantener a los empleados más fieles a la empresa y más identificados a la misma.

Campañas a desarrollar en el año 2013 para mejorar el clima laboral en APAP

Periodo	Iniciativa	Mes	Programa	Objetivo	Mecanica	POP	Indicador de resultado
1er trimestre	Toy Contento	Enero	Es lunes...el mejor día de la semana	a) Promover el bienestar y la felicidad dentro ambiente laboral. b) Lograr un ambiente laboral más amigable , satisfechos y enérgico	Todos los lunes con T-Shirt, Comunicaciones de motivacion los lunes en la mañana	T-shirt	Encuesta Semestral de Clima Organizacional
		Febrero	Toy contento y Emocionao		Despliegue de las emociones	Magnetic/Cubo/ Mouse Pad	
		Marzo	Con mis lideres de APAP		Involucrar a VPS y directores en las iniciativas, programar desayunos	Donuts, chocolates, paletas, ment, lapices.	
2do trimestre	Idean2	Abril	Tu ideas es importante	a) Promover la creatividad en el ámbito laboral. b) Desarrollar nuevas formas de realizar el trabajo o desarrollar un proceso.	Empleados presentan propuestas de cambio en el ambiente laboral	Resaltador multiple en forma de manita	a) Cantidad de Propuestas recibidas por parte de los empleados para mejora de procesos. B) La propuesta ganadora del producto más innovador
		Mayo	a) Pon tu ingenio en función b) Día de las madres		Diseños de nuevos productos Regalos para las madre	1% de las ganancia en el segundo año de implementacion Libretas con el nombre de los hijos y el suyo.	
		Junio	Pon tu ingenio a volar		Durante este mes todos los viernes se desarrollaran juego de intelectuales	Ajedrez, jenga, arma el cubo de la innovación	
3er trimestre	Valores APAP	Julio	Orgullo de equipo	a) Hacer de los valores de APAP una cultura de trabajo. b) Crear el compromiso y la identificacion de nuestros valores con los empleados. C) Fomentar el trabajo en equipo, apoyando el esfuerzo colectivo.	Se les entregara cada empleado un identificador de acuerdo a la VPS que corresponda para colocarlo en sus cubiculos, en cual tendra el siguiente mensaje " Yo _____ me siento orgullosa de pertenecer a (Negocio, Finanza, Auditoria, Tesoreria, Operaciones, ri	a)Identificador desplegable para escritorio b)código de ética y conducta de la institución	Encuesta satisfacción de clientes externos al cierre del año 2013
		Agosto	Compromiso con el servicio		Se destacaran a los empleados mas antiguos de la empresa resaltando los años y los logros alcanzados, su lealtad a la empresa.Como también stickers a los empleados que muestren una acción de servicio excepcional.	Correos, stickers,	
		Septiembre	Trabajo en equipo		Se les entregaran stickers para que todos los empleados motiven e incentiven a cualquier compañero que modele este valor.	Entrega de 5 Stikers con mensajes que promuevan este valor " trabajo en equipo"	
4to trimestre	Te Reconocemos	Octubre	Reconocimiento de Milla Extra en el servicio	a) Reconocer las capacidades, fortalezas y talentos de los empleados. B) Reconocer los logros alcanzados por los empleados	Cuando realicen un esfuerzo que sobrepasa las responsabilidades de su puesto para impactar positivamente el servicio recibo. Cuando se superen las expectativa del servicio recibido.	Mineritos del servicio	Encuesta General sobre Clima Organizacional y aumento en el porcentaje de cambio de estickers por artículos promocionales.
		Noviembre	Reconocemos tus Talentos		Se realizara un concurso para los aficionados de la fotografía. Se enviara un correo motivando a todos los empleados interesados que tomen fotos dentro o fuera de la institución que represente uno de nuestros valores, la imagen debe contener una breve de	MP3, lpad, sillas playeras, llaveros de APAP	
		Diciembre	a) Fiesta de APAP b) Los Lunes tambien son contentos c) Fiesta de Reyes		a) Empleado del año por VPs b) Todos los lunes de Diciembre en ropa casual c) Celebracion de los reyes para los hijos de los empleados entre las edades de 3 a 10 años.	a) Placas de reconocimiento y obsequio en metálico b) T-shirt rojos y verdes: "En Diciembre los lunes son felices" c) Regalos para todos los hijos de empleados.	

3.1 Iniciativa Toy contento

Con esta campaña se desea promover el bienestar dentro del trabajo brindando las herramientas para sentirse feliz, más amigable y enérgico en el ambiente laboral, y por consiguiente, más productivo y creativo.

Esta campaña presenta de manera festiva y con un lenguaje llano y moderno el mensaje de que la felicidad en el trabajo puede alcanzarse a través de las relaciones y los resultados. Por tal, todas las actividades se enfocaran en fomentar estos dos aspectos.

3.2 Iniciativa Idean2

Es una campaña para que los empleados diseñen mejoras en sus espacios de trabajo, ambiente de equipo, en los procesos, en el servicio o cualquier iniciativa que permita hacer las cosas mejor de como las realizan en la actualidad.

3.3 Iniciativa Valores APAP

Este programa se basará en una re inducción a los valores institucionales, además se aprovechará para lanzar formalmente el código de ética y conducta de la institución, el cual se le entregará un libro a cada empleado con un desprendible con la firma y aceptación de cada empleado, los cual indica el conocimiento que toman los empleados y la aceptación de las reglas de la empresa.

3.4 Iniciativa Reconocimiento

En los últimos tres meses del año trataremos de que los empleados se sientan felices y reconocidos, este programa se basará en reconocer las millas extras, reconocer los talentos y seguir creando un ambiente laboral feliz.

3.5 Programación iniciativa toy contento

En los primeros tres meses del año de desarrollaran las siguientes actividades por mes:

Enero:

En este mes haremos felices a los empleados y romperemos con el paradigma de que los lunes es el día más pesado para ir al trabajo. Por tal razón en APAP “Los lunes es el mejor día de la semana”. Así que todos los lunes los empleados asistirán a la empresa en ropa casual y se les proporcionara un T-Shirt, además, se les enviara a través de correos comunicaciones de motivación.

Febrero:

Este mes “toy contento y emocionado. Se les informara a los empleados sobre los estados de ánimos y cómo manejarlos en el ámbito laboral. Enviaremos comunicaciones de cómo manejar las emociones (contento, toy activao, toy turbao, toy chilin, toy quillao, toy arrollao,) y se les entregará un cubo con estas emociones para que lo coloquen en sus escritorios y manifiesten sus emociones de acuerdo a como se sientan.

Marzo:

En este mes acercamos a los Vicepresidente a los empleados. El primer día laboral del mes, los Vicepresidentes estarán recibiendo a los empleados y entregándoles paleta de “Toy contento con mis lideres”. Además, programaremos desayunos con los empleados y los líderes con el objetivo de acercarlos y que los empleados planten mejoras en los procesos, beneficios o cualquier tema que ellos consideren importante para mejorar el ambiente laboral.

3.6 Programación iniciativa Idean2

Abril

En este mes los empleados pueden acercarse a sus directores y plantearles ideas de mejoras de los procesos de su área o del ambiente laboral. Se les informara a los empleados que la idea no tiene que ser complicada, sino que en lo sencillo están las brillantes ideas.

Los directores evaluarán estas propuestas y estos aportes se premiarán con un resaltador múltiple en forma de manita.

Mayo:

Motivaremos a los empleados a que en grupo diseñen productos nuevos o mejorar uno de los ya existentes (cuentas de ahorros, préstamos, certificados, tarjetas de créditos etc.) el ganador recibirá un 1% de las ganancias durante el segundo año de implementación del producto. Para esto se integraran todas las áreas del negocio para darles seguimiento a todos los innovadores. Los ganadores serán presentados en la fiesta de navidad de los empleados.

Además aprovecharemos la última semana de este mes para enviarles obsequio a todas las madres. (Libretas con el nombre de los hijos y el suyo).

Junio:

En este mes jugaremos de forma científica. “Pon tu ingenio a volar” Durante este mes todos los viernes se desarrollaran juego de intelectuales. Ajedrez, jenga, arma el cubo de la innovación.

3.7 Programación iniciativa Valores APAP

Julio

Este será el mes para sentir el “Orgullo de equipo”. Se les entregara a cada empleado un Identificador desplegable para escritorio de acuerdo a la VPS que corresponda para colocarlo en sus cubículos, en cual tendrá el siguiente mensaje " Yo ____ me siento orgullosa de pertenecer a (Negocio, Finanza, Auditoria, Tesorería, Operaciones, riesgos).

Agosto

Durante este mes destacamos el “Compromiso con el servicio”. Se enviara correos con los empleados más antiguos de la empresa resaltando los años y los logros alcanzados. Como también stickers a los empleados que muestren una acción de servicio excepcional.

Septiembre

Este será el mes de “Trabajo en equipo”. Se les entregaran stickers para que todos los empleados motiven e incentiven a cualquier compañero que modele este valor.

3.8 Programación iniciativa de reconocimiento

Octubre

Este será el mes donde se reconocerá la “Milla Extra en el servicio”. Cuando los empleados realicen un esfuerzo que sobrepasa las responsabilidades de su puesto para impactar positivamente el servicio recibo, se les entregara un minerito.

Noviembre

Reconocemos tus Talentos. Se realizara un concurso para los aficionados de la fotografía. Se enviara un correo motivando a todos los empleados interesados que tomen fotos dentro o fuera de la institución que represente uno de nuestros valores, la imagen debe contener una breve descripción explicando cual es el valor y porque. Por lo cual serán premiados con MP3, Ipad, sillas playeras, llaveros de APAP.

Diciembre

Este será el mes de la alegría en APAP para todos los empleados. Se realizaran varias actividades entre ellas:

- a) En la fiesta de empleados se reconocerá al “Empleado del año por VPs” (Se les entregara placas de reconocimiento y obsequio en metálico).
- b) “En Diciembre los lunes son felices” los lunes de diciembre en los empleados podrán asistir en ropa casual (T-shirt rojo y verde).
- c) Celebración de los reyes para los hijos de los empleados entre las edades de 3 a 10 años (Regalos, Juguetes)

CONCLUSION

A lo largo de la presente investigación se logró demostrar la importancia que tiene el clima laboral en las empresas a través de las diferentes teorías existentes.

Utilizando la encuesta como método de recolección de información, en la cual, obtuvimos resultados que nos ayudo a demostrar la necesidad de crear iniciativas para reforzar el clima organizacional de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP).

Con estos resultados podemos decir que:

- ❖ Es importante implementar un programa de motivación para el personal, donde se refuercen los valores institucionales y se cree un ambiente laboral sano para los empleados.

- ❖ Diseñar iniciativas y actividades que ayuden a reforzarlos valores institucionales y al mismo tiempo el clima organizacional de la empresa.

RECOMENDACIONES

El presente proyecto logramos demostrar que en las empresas se deben fomentar un clima organizacional favorable donde proporcione la satisfacción de los empleados.

En ese sentido, recomendamos a la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos a diseñar programas que fortalezcan los valores institucionales y al mismo tiempo a realizar iniciativas o actividades para crear un ambiente organizacional dinámico y alegre. Así como también:

- ❖ Se realice un análisis que les ayude a identificar cuales razones no permiten que los empleados no se sientan orgulloso de pertenecer a APAP ni satisfecho.
- ❖ Realizar actividades de integración para que los empleados identifiquen sus fortalezcas y las mismas la potencialicen.
- ❖ Realizar un programa que les ayuden a innovar para que la empresa obtenga nuevas ideas de cómo desarrollar nuevos procesos internos.
- ❖ Ofertar las posiciones vacantes al personal interno para así promover el crecimiento de los empleados.
- ❖ Fortalecer la comunicación interna con los empleados a través de correos o murales informativos haciendo publicas las informaciones que sean del interés general.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo entre los empleados, desarrollando iniciativas que los ayuden a fortalecer las relaciones entre los mismo, además, enviarles información con el significado de trabajo en equipo y las técnicas de cómo implementarlo.

- ❖ Crear un canal de comunicación donde los empleados puedan abiertamente dar sus opiniones y sugerencias que se les presenten con el fin de ayudar a crear mejores formas de hacer las cosas.

- ❖ Realizar un programa de capacitación anual donde se determinen las necesidades profesionales existentes por áreas para incentivar el crecimiento profesional de los empleados.

- ❖ Crear un programa continuo para trabajar sobre la motivación de los empleados.

Además, recomendamos que esta institución tome en cuenta la propuesta que hemos realizado en el desarrollo del capítulo III de la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

Mosqueira J. (2013). La felicidad en el trabajo no es sólo cuestión de dinero. Obtenida el 22 de julio de 2013 en <http://www.lanacion.com.ar/1583129-la-felicidad-en-el-trabajo-no-es-solo-cuestion-de-dinero>

Compromiso Con el Empleado (2010). Obtenida 23 de julio de 2013 en <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

Gross, M. (2008). Definición y características de la cultura organizacional. Obtenida el 22 de julio del 2013 en <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

Moran G.(2012). 5 formas de reconocer a tus empleados. Obtenida el 22 de julio del 2013 en <http://www.soyentrepreneur.com/23431-5-formas-de-reconocer-a-tus-empleados.html>

Acerca de APAP (n.d.) Obtenida el 27 de julio del 2013 en <http://www.apap.com.do/views/inicio/inicio.aspx>

Trigo T. (2010). Fomentar los valores, el buen humor y el trato humano redundan en los beneficios económicos de una empresa. Obtenida el 24 de julio del 2013 en <http://www.unav.edu/web/facultad-de-comunicacion/noticias-etiquetas/tag/trabajo?idEtiqueta=259499>

Los empleados son más innovadores cuando limitan sus opciones (2013). Obtenido el 24 de julio del 2013 en <http://gestion.pe/empleo-management/empleados-son-mas-innovadores-cuando-limitan-sus-opciones-2069776>

Saenz, M. Los empleados innovadores seducen al mundo (2008). Obtenida el 24 de julio del 2013 en http://www.ingenio.deusto.es/index.php?option=com_content&task=view&id=256&lang=es

Capacitar a los empleados, opción para generar espacios innovadores en las empresas (2013). Obtenido el 24 de julio del 2013 en <http://www.foroconsultivo.org.mx/innovacion.gaceta/resenas/532-capacitar-a-los-empleados-opcion-para-generar-espacios-innovadores-en-las-empresas>

Duran (n.d.). Programa para mejorar el clima organizacional consultado el 22 de julio del 2013 en <http://es.scribd.com/doc/47385473/PROGRAMA-PARA-MEJORAR-EL-CLIMA-ORGANIZACIONAL>

En un buen clima laboral fluye la productividad (2009). Obtenida el 24 de mayo del 2013 en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>

Pinzón García, J.F. (n.d.). Como Conservar a los empleados talentosos de su empresa. Obtenido el 20 de julio del 2013 en http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores-/8801362

Aldana C. (2012). Innovación para valorizar el trabajo. Obtenido el 24 de julio del 2013 en <http://www.portafolio.co/columnistas/innovacion-valorizar-el-trabajo>

Morales R. (2008). La innovación nace cuando las empresas estimulan el trabajo en red. Obtenido el 24 de julio del 2013 en http://www.tendencias21.net/La-innovacion-nace-cuando-las-empresas-estimulan-el-trabajo-en-red_a2837.html

Gross M. (2010). La creatividad y la innovación en los equipos de trabajo. Obtenido el 24 de julio del 2013 en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1025902/La-Creatividad-y-la-Innovacion-en-los-Equipos-de-Trabajo-I.html>

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

***Anteproyecto del Trabajo Final para optar por el título de Maestría en el
Programa de:***

Gerencia y Productividad

Título:

“Diseño de programas para mejora del clima organizacional y fortalecimiento de los valores institucionales, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos Año 2013”.

Sustentante:

Nombre:
Angela Cuevas

Matrícula
2011-0039

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Junio, 2013

1. Selección y definición del tema de investigación

Diseño de programas para mejora del clima organizacional y fortalecimiento de los valores institucionales, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos Año 2013

2. Planteamiento del problema de investigación

El clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador y así lo indica Junco, (2013) cuando cita a Duran (2005) quien sostuvo que " las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión". (Campos, 2008)

Del mismo modo Lemus, (2011) plantea que "en un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura de la empresa, entendiendo como Cultura, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización".

Morel, (2008) Refiere la importancia de que las empresas desarrollen instrumentos que permitan garantizar un buen clima organizacional, es decir, un ambiente en el cual los trabajadores se sientan motivados e impulsados a ofrecer lo mejor de sí en la organización, contar con un ambiente sano, donde los líderes promuevan el desarrollo es altamente valorado por la gente.

Desarrollar una cultura de equidad, trabajo en equipo, capacitación y lograr una gestión óptima son las técnicas necesarias para fortalecer el clima y contrarrestar la problemática en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), ya que

actualmente la empresa no cuenta con un programa de motivación definido para la mejora del clima organizacional, que incentive al personal en la creación de ideas y prácticas innovadoras que puedan crear un lugar de trabajo más apropiado y en el cada colaborador se sienta parte esencial de la empresa.

Consideramos que la situación actual en APAP tiene un impacto negativo en el ánimo y entusiasmo de los colaboradores y en consecuencia puede afectar los niveles de productividad de los mismos, para realizar de manera dinámica sus funciones en el puesto de trabajo; en este mismo sentido Jiménez (2011), plantea que un clima laboral negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un programa de iniciativas para mejora del clima organizacional y el reforzamiento de los valores en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos APAP Año 2013.

Objetivos Específicos

1. Evaluar las áreas críticas de motivación por vicepresidencias
2. Definir las iniciativas y/o actividades para mejora del clima, reforzamiento valores y reconocimiento
3. Programar el intervalo de fecha de las iniciativas

4. Justificación de la Investigación

La importancia implementar programas de motivación y mejora del clima en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), radica en el interés de inculcar una cultura interna positiva para la organización y sus colaboradores, crear un ambiente de trabajo motivador que inspire confianza, armonía, positivismo y un sentido de pertenencia entre las personas y la organización.

Como muy bien lo indica (Perez, 2013), La adecuada generación de una cultura interna positiva para los empleados es esencial en la búsqueda de un clima organizacional donde los conflictos internos apenas tienen lugar, el compromiso con la organización es enorme y la empresa es vista como un empleador destacado entre sus competidores .

Por tal razón cuando los empleados están motivados se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización. (Gan, 2007).

Podemos decir que un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación (Bustos, 2011).

El ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. (Tamayo, 2010)

Bajo ese mismo concepto tenemos como objetivo definir y diseñar un programa que promueva las buenas prácticas organizacionales, el trabajo en equipo y una cultura de buenos valores éticos, crear una cultura de bienestar que logrará diferenciar la empresa convirtiéndola en un excelente lugar donde trabajar aumentando así los niveles de motivación y bienestar en el trabajo, con el objetivo de minimizar los altos índices de rotación, baja productividad y la desmotivación de los colaboradores.

Lo que queremos lograr con el diseño de este programa es que los colaboradores laboren al 100 % de sus capacidades, incentivando la creatividad, brindando un trato justo e impulsando el desarrollo de las personas para hacerlas sentir parte esencial de la empresa, ya que a través de sus ideas influir de manera positiva en los objetivos organizacionales.

5. Marco de Referencia (Teórico-Conceptual)

En relación al Clima Organización todas las opiniones y consultas encontradas están de acuerdo en que mejorando el ambiente de trabajo, las personas se sienten más motivadas a realizar el trabajo de una manera más eficiente, y que para lograr esto se requiere tanto de la intervención de la unidad de Recursos Humanos como la participación activa y disposición de los empleados sobre todo de los líderes en la organización.

Campos (2008) sostuvo, que es común que se asuma como único responsable de la gestión del clima organizacional al área de RR.HH. Eso es un error RR.HH. actuará como un socio para el negocio, pero no como el único responsable. Los líderes juegan un rol clave en la generación del clima existente en las organizaciones, por eso su involucramiento es indispensable desde el momento en el que se decide manejar un proyecto; lo que indica que los líderes de la organización deben saber cuál es la forma adecuada de influir sobre sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización y para ello requiere conocer las funciones y procesos de su equipo de trabajo.

Las acciones de la organización y las de sus líderes debe orientarse a crear un lugar de trabajo excepcional que brinde bienestar a las personas, en ese sentido (Robbins, 2009) sostuvo que es muy probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque se creía que era un mito la relación entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño, una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa; cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

Otro aspecto interesante sobre mantener un clima de trabajo adecuado y favorable no es solo el hecho de poner en marcha un plan de iniciativas para mejora del clima, sino también que los programas deben estar orientados a lograr retener ese talento tan

importante para la organización, con la finalidad de asegurarse que las personas de su compañía sean las mejores y estén en la capacidad de plantear nuevos proyectos que impulsen el crecimiento de la empresa, tal como lo indica (Pinzon, n.d.)

En este mismo sentido (Falco, 2008) cita a Drucker (1999) refiriéndose al trabajador del conocimiento (un individuo que posee conocimiento específico, un saber y lo utiliza para trabajar), sostuvo que el trabajador del conocimiento necesita de una organización donde pueda integrar sus conocimientos en un todo mayor por lo que la empresa debe generar el ámbito adecuado para el despliegue de las capacidades de estos trabajadores; en cuanto a la organización, no puede ser de jefes y subordinados sino de equipos.

En consonancia con las distintas opiniones, podemos deducir que mejorando el clima laboral se obtienen beneficios tanto para el empleado como para la organización, beneficios que se traducen en el logro de los objetivos planteados y por ende en un trato excelente hacia el cliente externo de la organización.

En este sentido (Garcia, 2008) sostuvo que el clima laboral influye tanto en el comportamiento de los empleados, positiva o negativamente, por eso no son meras consideraciones filosóficas que buen clima laboral favorece una mejor orientación al cliente, con un pésimo clima laboral es casi imposible prestar una esmerada atención al cliente.

Marco Conceptual

Clima Organizacional: es el ambiente propio de la producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción y en la estructura organizacional. Méndez (2000) citado por (Garzon, 2005)

La productividad: es el resultado de dividir las salidas entre las entradas o sea, el valor de todos los productos fabricados entre valor de todos los insumos utilizados para ello. (Espinoza, 2007)

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. (Gross, 2008)

Motivación: es generar en otros una energía conducente al logro de un fin. Es la fuerza que impulsa a un sujeto a una acción determinada, es mover a una persona a realizar algo que deseamos que haga. (Urcola, 2008)

Talento: Persona que posee una gran capacidad o mucha habilidad para desarrollar una actividad en la cual se utiliza la inteligencia o la mente. Capacidad intelectual o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad. (TheFreeDictionary, 2007)

Gestión: (Ramírez, 2007) **sostuvo que según la Academia Real de la Lengua Española el término Gestión significa administrar, es decir hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.**

6. Aspectos Metodológicos

Los métodos a utilizar en esta monografía, son los métodos de Análisis y el método Exploratorio. El método Analítico; que consiste en el análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. (Raul, 2009).

El método Exploratorio será utilizado para la obtención de información teórica en relación al objeto de estudio Clima Organizacional.

La utilidad de estos métodos radica en el análisis del clima en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) y en la exploración de un marco teórico que sirva

como fundamento sobre el objeto de estudio, con el objetivo de evaluar cuáles serían las iniciativas ideales que pueden implementarse para la mejora del clima y reforzamiento de los valores institucionales.

Utilizaremos la técnica de encuesta para obtener información objetiva de una muestra de la población de APAP, sobre la necesidad de implementar iniciativas a favor del clima.

En adición usaremos también la técnica de observación que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos (Ferrer, 2010).

7. Tabla de Contenido

Capítulo I Antecedentes APAP

Objetivo: comprender la evolución del lugar objeto de estudio, su desarrollo y posición en el sector financiero.

1.1 Reseña Histórica APAP

1.2 Quiénes la componen (principales directivos)

1.3 Posición en el sector financiero

1.4 Principales Logros

1.5 Descripción de funciones Vicepresidencias

1.6 Impacto en el negocio Vicepresidencias

1.7 Evaluación de las unidades que requieren de mayor motivación

Capítulo II Marco Teórico

Objetivo: comprender las teorías más relevantes sobre el objeto de estudio

2.1 Principales Teorías sobre clima organizacional

2.2 Teorías de motivación

2.3 Técnicas y herramientas para mejorar el clima

2.4 Ventajas de un buen clima organizacional

Capítulo III Diseño de Programa

Objetivo: describir las iniciativas y/o actividades para mejorar en clima en APAP

3.1 Iniciativas Toy Contento

3.2 Iniciativas Idean2

3.3 Iniciativas Valores

3.4 Iniciativas de Reconocimiento

3.5 Programación Iniciativas Toy Contento

3.6 Programación Iniciativas Idean2

3.7 Programación Iniciativas Valores

3.8 Programación iniciativas de reconocimiento

8. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Bustos P; Miranda M; Peralta P. (2010).Clima Organizacional. Obtenido el 23 de mayo del 2013 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Campos, P. (2012). Clima Laboral obtenida el 22 de mayo del 2013 en <http://aptitus.clasificados.pe/blog/columnas-voz-de-experto/voz-de-experto-elclima-organizacional-es-tarea-de-todos/>

Clima Organizacional (n.d.). Obtenida el 22 de mayo del 2013 en http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

Concepto de Gestión (2008). Obtenida el 19 de mayo del 2013 en <http://definicion.de/gestion/>

Duran (n.d.). Programa para mejorar el clima organizacional consultado el 22 de mayo del 2013 en <http://es.scribd.com/doc/47385473/PROGRAMA-PARA-MEJORAR-EL-CLIMA-ORGANIZACIONAL>

En un buen clima laboral fluye la productividad (2009). Obtenida el 24 de mayo del 2013 en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>

Falco, A. E. (2008). Productividad del trabajador del conocimiento. Obtenida el 20 de mayo del 2013 en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/151-productividad-del-trabajador-del-conocimiento.html>

Gestión del Talento (n.d.). Obtenida el 19 de mayo del 2013 en <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf>

Gross, M. (2008). Definición y características de la cultura organizacional. Obtenida el 22 de mayo del 2013 en <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

Jiménez, L. (2011). Clima Organizacional y Objetivos de la empresa. Consultada el 22 de mayo, Accorh Consultor, en http://accorh-consultor-wilemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html

Liderazgo (n.d.). Obtenida el 22 de mayo del 2013 en <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Modelo Teórico de Clima Organizacional (n.d.). Obtenido el 23 de mayo del 2013 en <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>

Moliní E. (2010). Estudios de clima laboral de alto impacto. Obtenido el 22 de mayo del 2013 en <http://eugeniomolini.wordpress.com/2010/11/18/>

Motivación Laboral (n.d.). Obtenida el 22 de mayo del 2013 en <http://definicion.de/motivacion/>

Pinzón García, J.F. (n.d.). Como Conservar a los empleados talentosos de su empresa obtenida el 20 de mayo del 2013 en http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/consejos-para-retener-a-sus-mejores-trabajadores-/8801362

Productividad (n.d.). Obtenida el 22 de mayo del 2013 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

Tesis sobre Clima Organizacional (2011). Obtenida el 23 de mayo del 2013 en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-Sobre-Clima-Organizacional/2252180.html>

Determinación del Tamaño de la Muestra.

La población total de empleados de la Oficina Principal de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) es de **250 empleados** (*según datos obtenidos en el departamento de Recursos Humanos de esta entidad*).

Procedimos de la manera siguiente para el cálculo de la muestra:

Trabajando con una población finita y tomando en cuenta que el nivel de confianza de fue de un 95% con una probabilidad de éxito de 50% y un margen de error de un 8%.

Se procedió con el siguiente cálculo:

$$n = Z^2 \times p \times q \times N / e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q$$

Donde:

n = Muestra

Z= Nivel de Confianza

P= Probabilidad de Éxito o Concurrencia

Q= Probabilidad de Fracaso

e= Margen de error

N= Población Total

Sustituyendo la formula:

$$N = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 250 / (0.08)^2 (250 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50$$

$$N = 3.84 \times 0.25 \times 250 / 0.064 (249) + 3.84 \times 0.25$$

$$N = 240 / 4.94$$

N= 48 (Muestra Real)

Distribución Muestral.

De acuerdo a la población de empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en la Oficina Principal de (250), obtuvimos el tamaño de la muestra para la aplicación de la encuesta de clima organizacional de **(48 empleados)**, esta cantidad representa un **19%** de la muestra.

Aplicaremos esta encuesta por Vicepresidencias distribuidas de la siguiente manera:

Vicepresidencia	Cantidad de empleado	Distribución Muestral
VP Negocios	90	15
VP Operaciones	75	12
VP Riesgo	45	8
VP Finanzas	30	6
VP Tesorería	4	2
VP Auditoría	6	5
Total	250	48

Tipo de Muestreo

El muestreo utilizado fue el probabilística, ya que los elementos de la muestra son seleccionados siguiendo un procedimiento que brinde a cada uno de los elementos de la población una probabilidad conocida de ser incluidos en la muestra. Además se utilizó una población finita porque esta indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar incluyendo un número de medidas y observaciones y tomando los tres estratos, el mismo permite dividir la población en segmentos homogéneos y después toma muestras aleatorias simples de esas subpoblaciones individuales.



Encuesta Clima Organizacional

Con la finalidad de conocer los factores que impactan el ambiente laboral de la institución. Por favor completar esta encuesta con la mayor sinceridad y con la seguridad de que los datos suministrados serán manejados con estricta confidencialidad

Por favor indicar a que vicepresidencia trabaja

VP Negocios	<input type="checkbox"/>	VP Operaciones	<input type="checkbox"/>	VP Riesgo	<input type="checkbox"/>
VP Tesorería	<input type="checkbox"/>	VP Auditoría	<input type="checkbox"/>	VP Finanzas	<input type="checkbox"/>

Tiempo en la empresa _____

1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a APAP?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

2. ¿Se siente integrado en la APAP?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

3. ¿Puede innovar en su trabajo?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

4. ¿se generan en APAP oportunidades de desarrollo para promover el personal interno?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

5. ¿En APAP la comunicación es abierta, franca, oportuna y de doble vía?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

6. ¿Qué tan satisfecho me siento laborando en APAP en este momento?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

7. ¿En mi equipo todos saben lo que tienen que hacer y se sienten comprometidos?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

8. ¿APAP escucha a sus empleados y los motivan a dar opiniones?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

9. ¿Se siente realizado en su trabajo?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

10. ¿Entiende que es necesario programas constantes de motivación al personal?

1. Nunca 2. Raras Veces 3. Con frecuencia 4. Casi siempre 5. Siempre

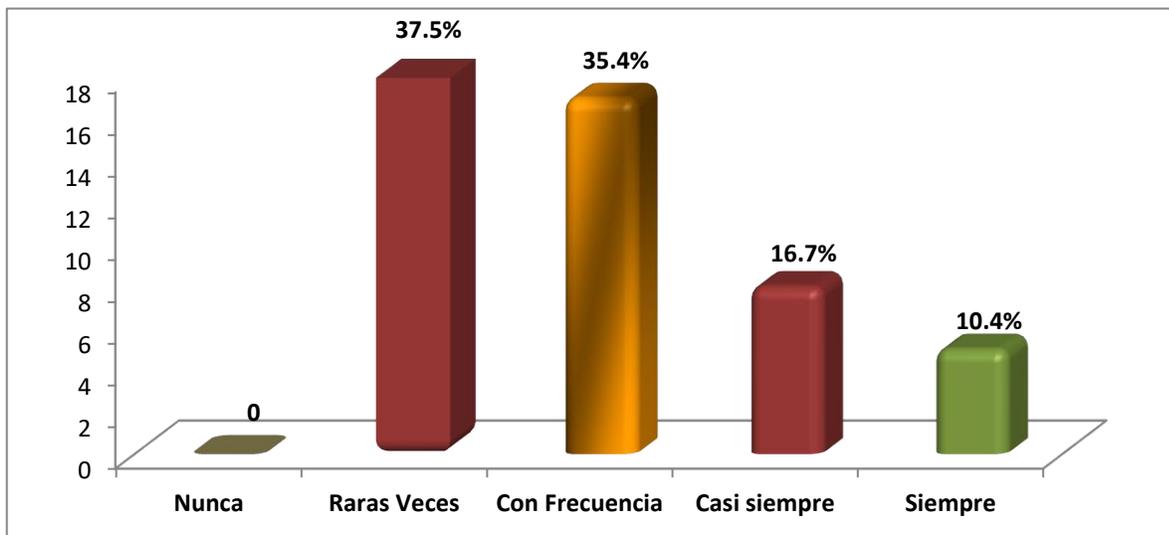
Análisis e interpretación de los datos

Tabla 1

1. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a APAP?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
0	0.0%	18	37.5%	17	35.4%	8	16.7%	5	10.4%	48	100%
0	0	18	0	17	35.4%	8	16.7%	5	10.4%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

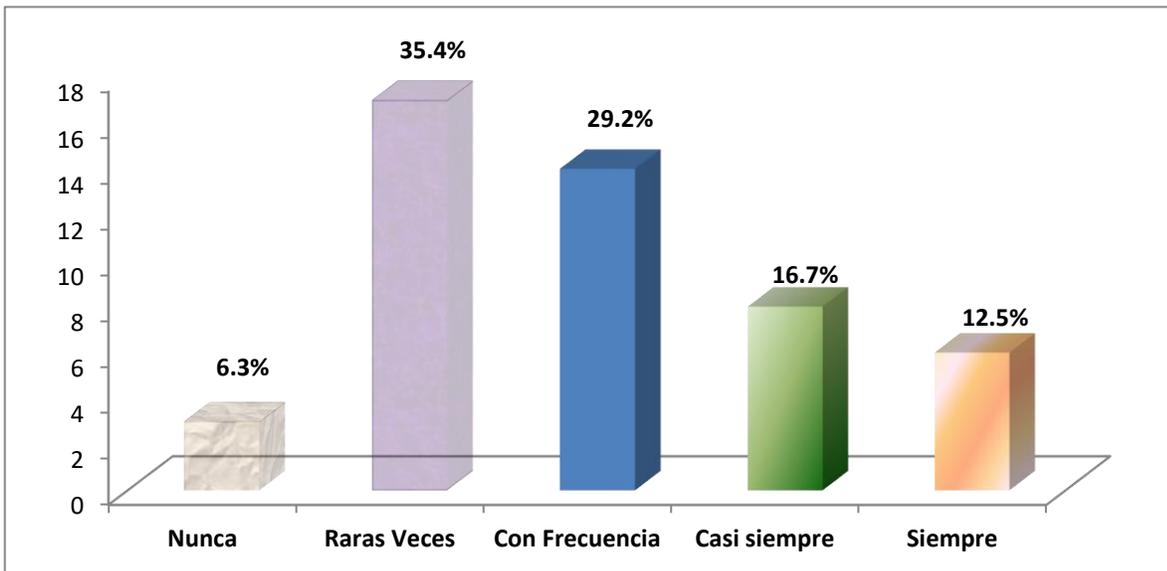
El 37.5% de los empleados se siente rara vez orgullo de pertenecer a APAP, mientras que un 10.4% dicen que siempre se siente orgulloso de de pertenecer a APAP.

Tabla 2

2. ¿Se siente integrado en la APAP?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
3	6.3%	17	35.4%	14	29.2%	8	16.7%	6	12.5%	48	100%
3	0	17	0	14	0	8	16.7%	6	12.5%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

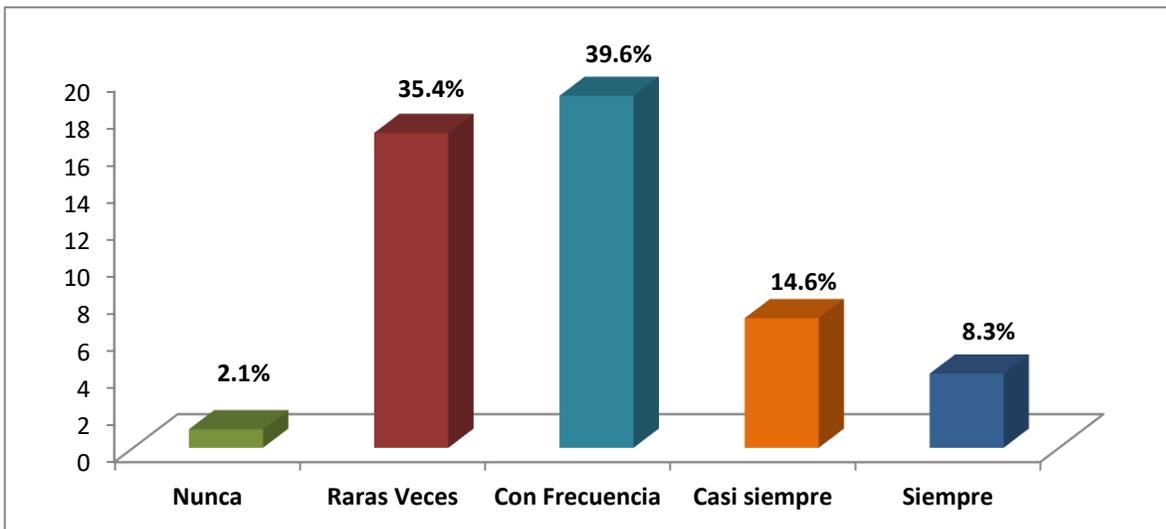
El 35.4% de los empleados rara vez se siente integrados a la APAP, mientras que un 12.5% dicen que siempre se siente integrados a la APAP.

Tabla 3

3. ¿Puede innovar en su trabajo?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
1	2.1%	17	35.4%	19	39.6%	7	14.6%	4	8.3%	48	100%
1	0	17	35.4%	19	39.6%	7	14.6%	4	8.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

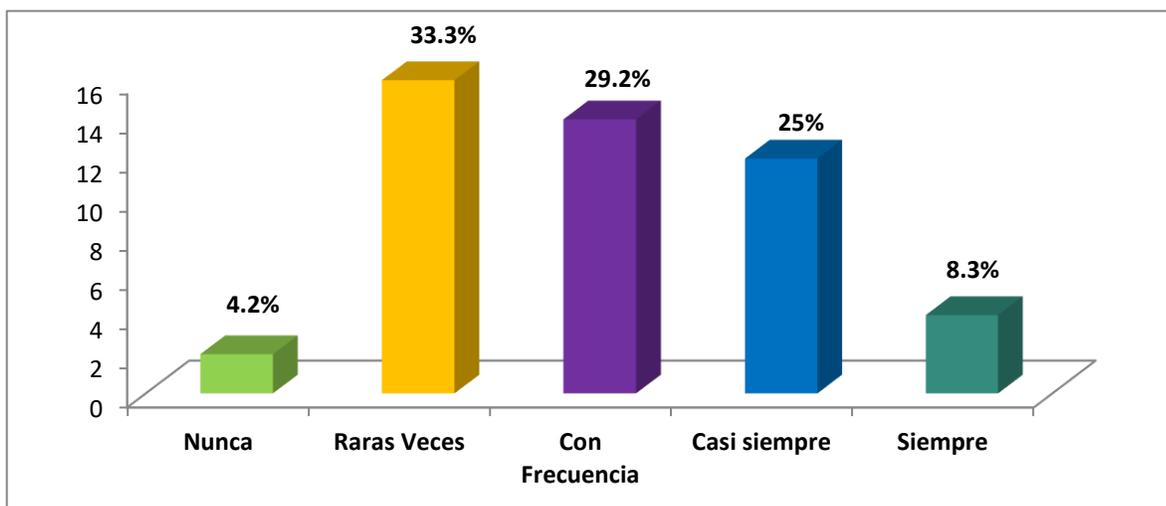
El 35.4% de los empleados de APAP rara vez pueden innovar en sus trabajos presentando ideas de cambio, mientras que un 8.3% dicen que siempre se mantienen innovando.

Tabla 4

4. ¿Se generan en APAP oportunidades de desarrollo para promover el personal interno?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
2	4.2%	16	33.3%	14	29.2%	12	25.0%	4	8.3%	48	100%
2	0	16	0	14	29.2%	12	25.0%	4	8.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

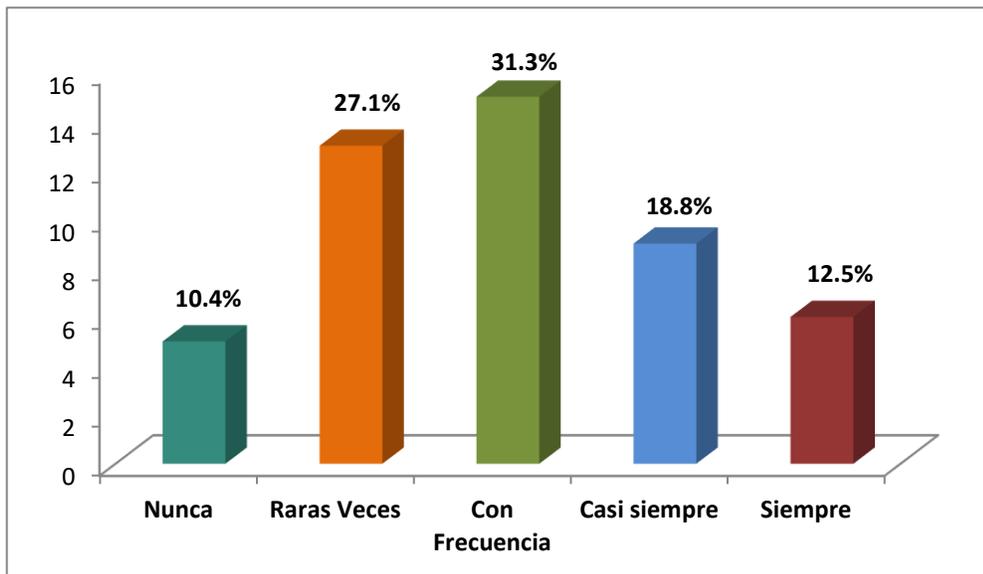
El 33.3% de los empleados dicen que rara vez se generan oportunidades de promoción, mientras que un 8.3.1% dicen que siempre se hay oportunidades de promoción.

Tabla 5

5. ¿En APAP la comunicación es abierta, franca, oportuna y de doble vía?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
5	10.4%	13	27.1%	15	31.3%	9	18.8%	6	12.5%	48	100%
5	0	13	27.1%	15	31.3%	9	18.8%	6	12.5%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

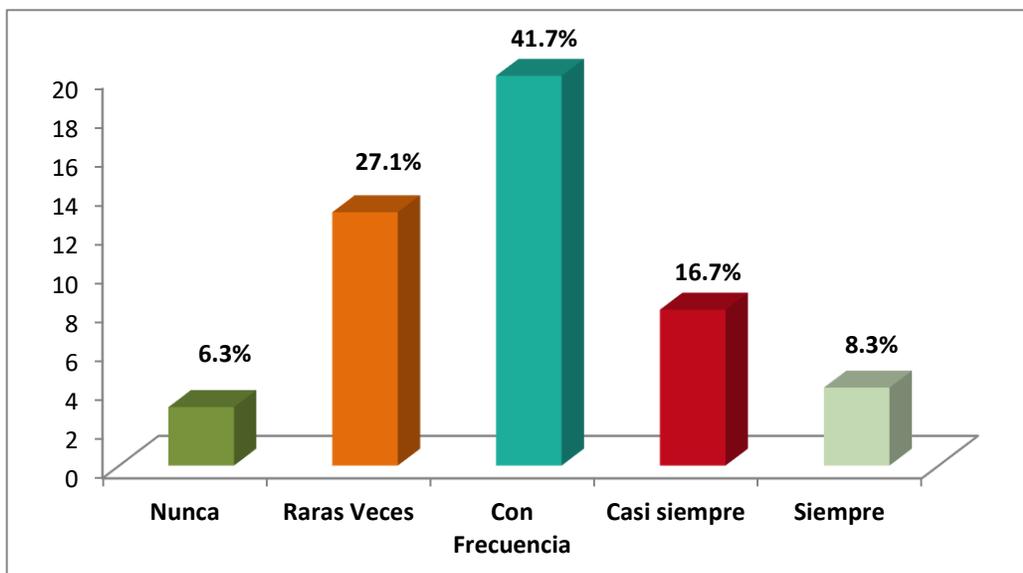
El 31.3% de los empleados dicen que con frecuencia la comunicación en APAP es abierta, franca, oportuna y de doble vía, mientras que un 12.5% dicen que siempre es buena la comunicación.

Tabla 6

6. ¿Qué tan satisfecho me siento laborando en APAP en este momento?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
3	6.3%	13	27.1%	20	41.7%	8	16.7%	4	8.3%	48	100%
3	0	13	0	20	42%	8	16.7%	4	8.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

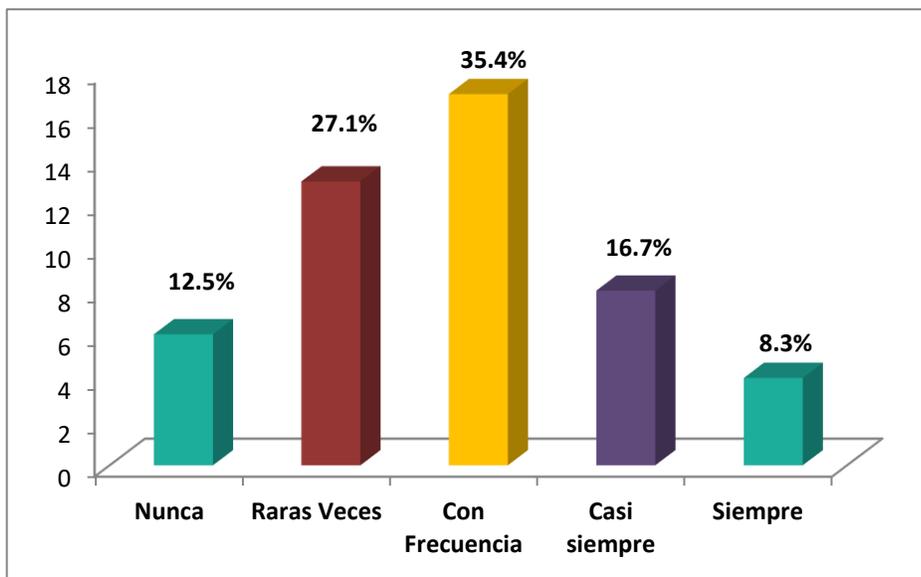
El 41.7% de los empleados con frecuencia se siente satisfecho de trabajar en a APAP, mientras que un 8.3% dicen que siempre se siente satisfecho de pertenecer a APAP.

Tabla 7

7. ¿En mi equipo todos saben lo que tienen que hacer y se sienten comprometidos?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
6	12.5%	13	27.1%	17	35.4%	8	16.7%	4	8.3%	48	100%
6	0	13	0	17	35.4%	8	16.7%	4	8.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

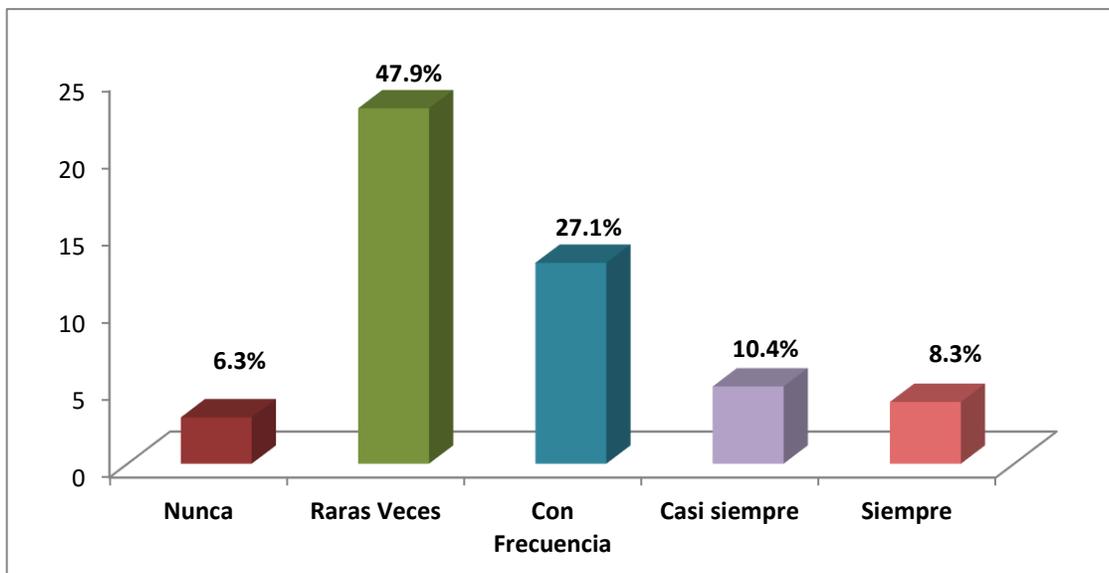
El 35.4% de los empleados con frecuencia se sienten comprometidos y enfocados en sus trabajos, mientras que un 8.3% dicen que siempre se sienten comprometidos y enfocados.

Tabla 8

8. ¿APAP escucha a sus empleados y los motiva a dar opiniones?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
3	6.3%	23	47.9%	13	27.1%	5	10.4%	4	8.3%	48	100%
3	0	23	47.9%	13	27.1%	5	10.4%	4	8.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

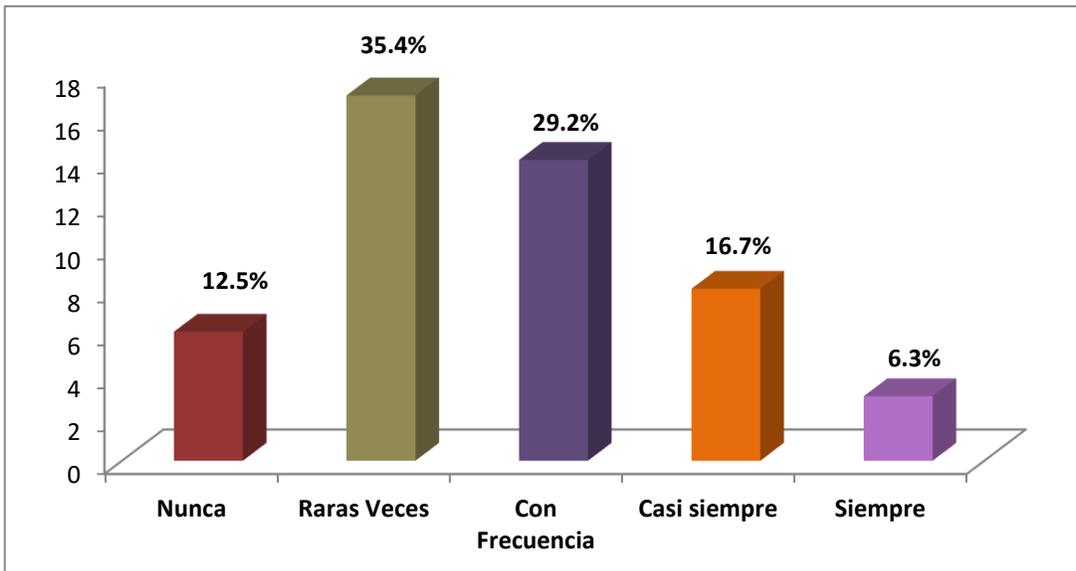
El 47.9% de los empleados rara vez se sienten motivados a dar opiniones, mientras que un 8.3% dicen que siempre los motivan a dar opiniones.

Tabla 9

9. ¿Se siente realizado en su trabajo?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
6	12.5%	17	35.4%	14	29.2%	8	16.7%	3	6.3%	48	100%
6	0	17	35.4%	14	29.2%	8	16.7%	3	6.3%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

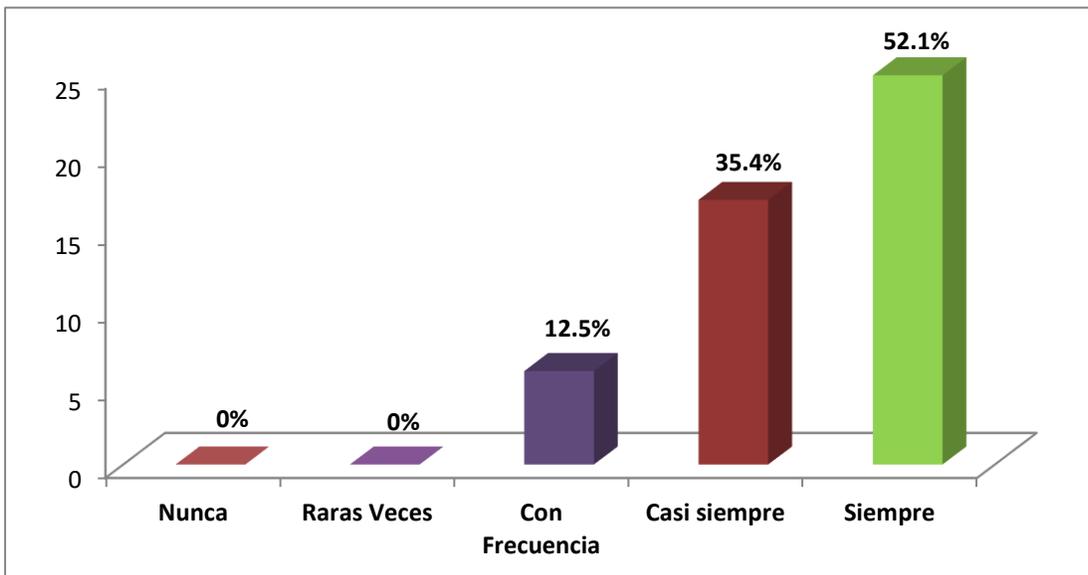
El 35.4% de los empleados rara vez se sienten realizados en su trabajo, mientras que un 6.3% dicen que siempre se sienten realizados en su trabajo.

Tabla 10

10. ¿Entiende que es necesario programas constantes de motivación al personal?

Nunca		Raras Veces		Con Frecuencia		Casi siempre		Siempre		Total	%
Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
0	0.0	0	0.0%	6	12.5%	17	35.4%	25	52.1%	48	100%
0	0	0	0.0%	6	12.5%	17	35.4%	25	52.1%	48	100%

Fuente: Encuestada aplicada a empleados de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP). Julio 2013. Muestra: 48 personas.



Interpretación:

El 52.1% de los empleados dicen que siempre es necesario un programa constante de motivación al personal, mientras que un 12.5% dicen que con frecuencia se necesita un programa de comunicación.