



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
CARRERA DE INGENIERIA EN RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN RECURSOS HUMANOS**

**“DIAGNÓSTICO Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTAS DE  
MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA  
EMPRESA DINERS CLUB DEL ECUADOR”**

**AUTORA:**

**BELÉN BUCHELI ORELLANA**

**DIRECTOR:**

**LCDO. PATRICIO VILLOTA MULKY**

**QUITO - ECUADOR**

**OCTUBRE 2014**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de grado lo dedico a mi Dios, quien supo guiarme por buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mis padres por ser un pilar fundamental en mi vida, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por brindarme los recursos necesarios para culminar mis estudios. Me han guiado a lo largo de mis años para convertirme en la persona que ahora soy que soy, con valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Le agradezco a mi Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y bendiciones.*

*Le doy gracias a mis padres, Fernando y Janeth, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por darme la oportunidad de tener una excelente educación. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.*

*A mi abuelita Digna por su amor y apoyo incondicional.*

*A mis hermanos, Pamela, Karla y Juan Carlos, por alegrar mi vida de distintas formas con su personalidad y siempre estar para mí con una sonrisa de apoyo.*

*A mi sobrina Mía Daniella por haber llegado para dar luz a mi vida con su inocencia y amor.*

*A mi familia, abuelitos, tíos, primos y sobrinos que de una u otra manera siempre han estado en los momentos más importantes de mi vida.*

*Finalmente a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a mi director de Tesis el Licenciado Patricio Villota M., gracias por su profesionalismo, apoyo y paciencia, impartiendo sus conocimientos para lograr este objetivo.*

*Eliana Belén Bucheli Orellana*

## **DECLARACIÓN**

Todo el contenido y desarrollo de la tesis es responsabilidad de la autora:

*Eliana Belén Bucheli Orellana*

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo que lleva por título “Diagnóstico y medición del clima laboral y propuestas de mejora en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Diners Club del Ecuador”, que para aspirar al título de Ingeniero en Recursos Humanos que fue desarrollado por Eliana Belén Bucheli Orellana, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Económica y de Negocios; y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación artículos 18 y 25.

---

**LCDO. PATRICIO VILLOTA MULKY.**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Sistematización del problema.....	3
1.2. Justificación e importancia.....	4
1.3. Tema.....	6
1.4. Título.....	6
1.5. Delimitación del tema.....	6
1.5.1. Delimitación espacial.....	6
1.5.2. Delimitación temporal.....	6
1.6. Objetivos.....	6
1.6.1. General.....	6
1.6.2. Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Fundamento Teórico.....	8
2.1.1 El individuo y la satisfacción en el trabajo.....	8
2.1.2. La organización.....	10
2.1.3. Factores organizacionales.....	12
2.1.3.1 Comunicación.....	12
2.1.3.2 La motivación y sus principales teorías.....	12
2.1.4. Clima organizacional.....	15
2.1.4.1 Análisis del clima laboral.....	16
2.1.5 Cultura organizacional.....	18
2.1.5.1 La cultura de alta confianza.....	19
2.1.6 Mejoramiento continuo.....	20
2.2. Marco conceptual.....	22
2.3. Marco Referencial.....	25
2.3.1 Antecedentes.....	25
CAPÍTULO III.....	31
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y MEDICION DE CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DINERS CLUB DEL ECUADOR- QUITO.....	31
3.1 Metodología de investigación.....	31
3.2. Población y características a investigar.....	31
3.2.1 Muestra.....	31

3.3. Técnicas e instrumentos para recopilación de información .....	32
3.4. Validación de instrumentos por parte de expertos .....	33
3.4.1. Diseño de los instrumentos para la evaluación de clima laboral.....	33
3.5. Aplicación de instrumentos para medición de clima laboral .....	43
3.6. Procesamiento y análisis de los datos .....	49
3.6.1. Valoración de imagen interna según los empleados de Diners .....	49
3.6.2. Cuestionario a expertos .....	58
3.6.3. FODA .....	60
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>63</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DINERS CLUB ECUADOR-QUITO. 63</b>	
4.1 Objetivos .....	63
4.2. Importancia de la propuesta de mejora del Clima Laboral .....	63
4.3. Estrategias para mejorar el clima organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa DINERS CLUB Quito.....	64
4.3.1 Objetivos, estrategias y actividades .....	68
4.3.2 Objetivos, actividades, recursos e indicadores .....	70
4.4. Planes Operativos.....	73
4.5 Cronograma de actividades .....	84
4.6 Presupuesto.....	85
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
5.1. Conclusiones .....	90
5.2. Recomendaciones.....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional.....	33
Tabla 2 Proceso de calificación de respuestas en encuestas.....	34
Tabla 3 Calificación de opinión de empleados.....	39
Tabla 4 Escala de Valoración de Dimensiones .....	41
Tabla 5 Aplicación de prueba piloto.....	42
Tabla 6 Calificación por parte de los encuestados .....	43
Tabla 7 Calificación de imagen interna.....	46
Tabla 8 Calificación de imagen interna.....	50
Tabla 9 Respuestas satisfactorias .....	51
Tabla 10 Respuestas insatisfactorias .....	54
Tabla 11 Análisis FODA aplicado al Departamento de Crédito y Cobranzas .....	60
Tabla 12 Dimensiones del clima organizacional.....	65
Tabla 13 Estrategias aplicadas a los factores de estudio-objetivo 1.....	65
Tabla 14 Estrategias aplicadas a los factores de estudio-objetivo 2.....	67
Tabla 15 Estrategias y actividades para objetivo 1.....	68
Tabla 16 Estrategias y actividades para objetivo 1.....	69
Tabla 17 Actividades, recursos e indicadores – objetivo 1 .....	70
Tabla 18 Actividades, recursos e indicadores – objetivo 2 .....	72
Tabla 19 Factor Responsabilidad .....	73
Tabla 20 Factor cooperación .....	74
Tabla 21 Factor Conflicto.....	75
Tabla 22 Factor Relaciones .....	76
Tabla 23 Factor Comunicación.....	77
Tabla 24 Factor Estilo de dirección.....	78
Tabla 25 Factor Desafío .....	79
Tabla 26 Factor Recompensa .....	80
Tabla 27 Factor Estructura .....	82
Tabla 28 Factor Innovación.....	83
Tabla 29 Cronograma de actividades .....	84
Tabla 30 Factor de estudio y objetivos.....	85
Tabla 31 Capacitación a jefes y directivos .....	85
Tabla 32 Mejoramiento de sistemas de comunicación.....	86
Tabla 33 Estilo de dirección y participación de colaboradores.....	86
Tabla 34 Capacitación y especialización del personal para enfrentar desafíos.....	87
Tabla 35 Motivación de los grupos de trabajo .....	87
Tabla 36 Fomento del conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional .....	88
Tabla 37 Capacitación recursos tecnológicos e innovación .....	88
Tabla 38 Total presupuesto .....	89



## ÌNDICE DE GRÀFICOS

Gráfico 1 Modelo de mejora continua SAMME .....	21
Gráfico 2 Cifras Diners Club del Ecuador.....	26
Gráfico 3 Estructura Organizacional .....	28
Gráfico 4 Como se gestiona el Talento Humano en Diners Club del Ecuador .....	29
Gráfico 5 Calificación de logro según los empleados de Diners.....	49
Gráfico 6 Respuestas satisfactorias (4,5).....	57
Gráfico 7 Respuestas insatisfactorias (1,2 y 3) .....	57

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Toda organización empresarial que desee tener éxito debe considerar una serie de factores humanos y técnicos que se complementen. Uno de esos factores corresponde a la satisfacción laboral la cual está relacionada directamente con la productividad. Ello significa que los resultados satisfactorios de una empresa dependerán en gran medida del nivel de satisfacción laboral de sus miembros.

Hay que tomar en cuenta que la satisfacción personal no solamente se trata de satisfacer las necesidades primordiales de los empleados de una empresa, sino que también intervienen otros factores que forman parte del entorno laboral, tales como las destrezas y habilidades adquiridas o requeridas de acuerdo al puesto de trabajo, las necesidades y los valores que cada individuo posea; los programas de capacitación para la actualización de procedimientos y técnicas por parte de la empresa; la posibilidad abierta de rotación de puesto de trabajo y ascenso; o la gestión de integración interpersonal.

Pero para disponer de información actualizada es necesario medir el nivel de satisfacción laboral o clima laboral, lo cual significa que se estudia la Organización, las teorías motivacionales y los factores más importantes que inciden en ello, dentro del contexto del clima laboral, en este caso de una dependencia de Diners Club.

Actualmente la empresa Diners Club del Ecuador objeto de estudio en cuanto al clima laboral, tiene necesidades y características particulares que no están siendo tomadas en cuenta en su totalidad ni a nivel de detalle que se requiere, por lo que uno de los propósitos de este trabajo investigativo es recabar información de una Unidad de la empresa, midiendo diferentes factores utilizando herramientas y técnicas sugeridas por varios autores.

## **1.1. Planteamiento del problema**

En toda organización la satisfacción laboral es un factor que determina el nivel de productividad de sus miembros, por lo que resultados no satisfactorios se constituyen en indicadores de alerta para tomar medidas correctivas o cambios a implementarse en la organización, mediante el diseño de planes adecuados a las necesidades y características de una Unidad de trabajo determinada o de la toda la Organización.

La satisfacción personal no solamente equivale a cubrir las necesidades primordiales de los trabajadores, sino que también intervienen otros factores que se encuentran como parte del entorno laboral, como las destrezas y habilidades adquiridas o requeridas de acuerdo a la posición que ocupa, las necesidades y los valores que cada individuo posea, los procesos de capacitación por parte de la empresa, la posibilidad permanente de rotación y ascenso o los valores y afinidad interpersonales.

Como es de esperarse, la Empresa Diners Club del Ecuador busca elevar los niveles de productividad con eficacia y eficiencia siendo el centro en esta investigación el área de Crédito y Cobranzas, debido a que por ser el área que mayor número de empleados abarca en toda la organización, se ve afectada por problemas que obstruyen el correcto desempeño de sus colaboradores tales como: falta de reconocimiento laboral, limitadas oportunidades de crecimiento dentro de la Organización, escasa comunicación vertical y la falta de autonomía en los empleados, en base a ello el área en estudio busca lograr un aumento en su productividad, factor que se puede alcanzar cuando el capital humano de la organización se encuentre motivado, no solo con el hecho del incremento en sus remuneraciones, bonificaciones o algún valor económico; sino que la satisfacción del personal va a depender mucho de su sentido de pertenencia con la misma, así como la adaptación positiva del personal en sus puestos de trabajo.

Es por ello que a través de este estudio, se pretende dar pronta respuesta mediante la medición del clima laboral, con visión preventiva a las diferentes respuestas que las encuestas arrojen.

El nivel de satisfacción equivale al clima laboral existente por lo que para poder evaluar el mismo será necesario actualizar información utilizando herramientas adecuadas, que consideren factores tales como el ausentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño entre colaboradores, entre otros aspectos.

Para poder medir el nivel de satisfacción laboral o clima laboral, la empresa Diners Club del Ecuador mantiene convenios con una empresa particular para que realicen evaluaciones periódicas; sin embargo uno de los propósitos de la presente investigación es actualizar la información de la Unidad de Crédito y Cobranzas de la empresa, midiendo diferentes aspectos en base a herramientas provenientes de varios autores, donde se incluye las utilizadas por la empresa contratada por Diners. Esto en razón de que la Unidad investigada tiene necesidades y características particulares que no están siendo consideradas en su totalidad ni al nivel de detalle que se requiere y de esta manera que permita formular una propuesta de mejoramiento del clima laboral.

#### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué forma medir el clima laboral puede ayudar a incrementar la productividad del personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Diners Club del Ecuador?

#### **1.1.2. Sistematización del problema**

- ✓ ¿Obtener información técnica actualizada, servirá como insumo para el análisis del clima laboral?
- ✓ ¿Cuáles son las necesidades y características más importantes, del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador-Quito desde el punto de vista de clima laboral, que se pretende analizar?
- ✓ ¿Qué herramientas de medición son las más indicadas para aplicarlas en el tema de estudio?

- ✓ ¿Cómo identificar los lineamientos principales, que permitan establecer una propuesta orientada a la mejora del clima laboral del departamento en estudio?

## **1.2. Justificación e importancia**

A través de esta investigación, espero conocer a profundidad el entorno situacional de las personas que laboran en el área de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club, para comprender las expectativas frente a la organización, sus anhelos de continuar trabajando en ella y sus aspiraciones personales, para junto con el diseño de un plan de mejora y mantenimiento de los factores a estudiar, lograr como beneficio un eficaz cumplimiento de las actividades que desempeñan y a su vez mejorar la calidad de vida de los empleados y la gestión organizacional.

Esta investigación permitirá ampliar los conocimientos sobre el factor humano en el área antes mencionada así como su respuesta frente a los diferentes cambios en los que se ven involucrados, permitiendo mejorar la aplicación de los procesos de reestructuración organizacional y relaciones humanas.

Así mismo me permitirá contar con experiencia en la aplicación de diferentes herramientas que han sido descubiertas para dichos casos, las mismas que nos acercan más a la persona como un ser humano entendiendo sus necesidades y motivaciones.

### **- Impacto Social**

Esta investigación sobre la base de los resultados y las sugerencias finales tiene el propósito de aportar a favor de una optimización de la interacción entre la situación laboral de los empleados y su satisfacción interior personal. Esto significa que al existir un clima laboral positivo, existirá una mayor satisfacción personal, lo cual incidirá en una mayor productividad que trae consigo más réditos para la empresa, y beneficios participativos en favor de los trabajadores y sus familiares.

Además esta investigación permitirá ampliar conocimientos sobre el factor humano en la organización así como su respuesta frente a cambios en los que se ven involucrados permitiendo mejorar la aplicación de los procesos de reestructuración organizacional y relaciones humanas.

#### - **Impacto Práctico**

Para poder disponer de información actualizada, ha sido necesario aplicar instrumentos de medición mediante cuestionarios, para luego evaluar dicha información y de esta manera tener un mejor criterio respecto a los correctivos a realizarse los que obedecerán a un programa a través de una planeación y dentro de un tiempo determinado.

En razón de lo anteriormente puntualizado el desarrollo de la investigación contara con las condiciones necesarias para justificar un estudio práctico, en razón de que se pretende aportar con información actualizada, lo cual va a permitir tomar decisiones más acertadas en relación a la satisfacción personal de los trabajadores dentro del contexto del clima laboral, de la Unidad de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador-Quito. (Diners Club del Ecuador, 2014).

#### - **Impacto Metodológico**

Para poder desarrollar el tema propuesto será necesario analizar teorías y conceptos relacionados con el clima laboral y la satisfacción personal dentro del contexto organizacional, tomando como referencia el proceso de investigación a seguirse, que se inicia con el análisis del problema de investigación, los objetivos fijados como posibles soluciones al mismo, el estudio de campo utilizando técnicas e instrumentos de investigación, para en base a ello elaborar una propuesta de mejora. En virtud de lo anterior el presente trabajo se manifiesta con una justificación metodológica

### **1.3. Tema**

La evaluación de la satisfacción personal dentro del contexto de la actividad laboral en una organización empresarial.

### **1.4. Título**

Diagnóstico y medición del clima laboral y propuestas de mejora en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Diners Club del Ecuador.

### **1.5. Delimitación del tema**

#### **1.5.1. Delimitación espacial**

El presente trabajo se ha realizado en su mayoría tomando como referencia el espacio geográfico de la Unidad de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador, ubicada en la Av. Amazonas y Pereira de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador.

#### **1.5.2. Delimitación temporal**

El tema propuesto se ha desarrollado tomando información bibliográfica y digital correspondiente a los últimos seis años y dentro del período académico de noviembre del 2013 - abril del 2014.

### **1.6. Objetivos**

#### **1.6.1. General**

- Realizar un diagnóstico y medición del clima laboral y en base a ello plantear una propuesta de mejora en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Diners Club del Ecuador-Quito.

### **1.6.2. Específicos**

- Recopilar información teórica relacionada con la cultura organizacional, teorías motivacionales y el clima laboral.
- Realizar el diagnóstico del clima laboral mediante la aplicación de instrumentos de medición, en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador- Quito.
- Aportar al área de Credito y Cobranzas un plan de mejora o mantenimiento que sirva de guía para fortalecer la motivación y desarrollo de los empleados.
- Diseñar una propuesta de mejora del clima laboral aplicada al Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador-Quito.
- Determinar el presupuesto del plan de mejora.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Fundamento Teórico**

##### **2.1.1 El individuo y la satisfacción en el trabajo**

La satisfacción laboral está directamente relacionada con aspectos como el absentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño de los colaboradores. La satisfacción laboral es un indicador de alerta para darse cuenta de que tipo de cambios se deben hacer en la organización y en base a esto organizar planes futuros, si los colaboradores están satisfechos la empresa puede cumplir sus objetivos. (Pérez E y Otero L, 2006).

La satisfacción personal no deriva únicamente de las necesidades de los trabajadores, sino del contexto laboral en el que se ubica, entonces para la satisfacción laboral, y la obtención de resultados óptimos hay que tomar en cuenta varios aspectos tales como:

- Las destrezas y habilidades personales
- Las destrezas y habilidades requeridas de acuerdo a la posición
- Las necesidades y los valores que cada individuo posea
- Los refuerzos ocupacionales y los valores de la persona. (Chang, 2010).

Además hay que considerar que la satisfacción laboral resulta de la correspondencia entre las necesidades del colaborador, el sistema de recompensas del trabajo lo cual implica para ello que el individuo además tenga las habilidades requeridas y otras poseídas. En muchos casos si no hay una medición de satisfacción laboral oportuna, se puede dar el caso de que se produzcan despidos o abandonos de la organización.

#### **Teorías situacionales**

De acuerdo a las condiciones laborales en que se encuentre una persona demostrará la forma en que ella está satisfecha, en relación al tema se presenta brevemente la teoría del

grupo de referencia y se presentan dos propuesta bajo esta óptica, el modelo de procesamiento de la información y el modelo de la teoría de los eventos situacionales, tomando en consideración a sus máximos referentes.

La satisfacción laboral depende del punto de vista de la persona que compara , es decir que se toma un grupo de referencia y para calificar si se encuentra satisfecho o no en su puesto de trabajo de acuerdo a ciertos criterios contrastándolas con las expectativas que el colaborador tenga. Mientras que el modelo de procesamiento de la información social se concentra más bien en las deficiencias al interior del entorno del trabajador y otros factores que pueden condicionar su insatisfacción, también considera cierta información que el mismo sujeto proporciona y que permite interpretar sus reacciones lógicas y su conducta basado en un modelo alternativo de satisfacción de necesidades. (Korman ,1978; de Salancik y Pfeffer 1978) Citados en Chang, 2010.

Sin embargo en la década de los noventas la perspectiva para la satisfacción laboral es dinámica, porque además de considerar necesaria la satisfacción de la persona, la empresa debe ofrecer oportunidades para su desarrollo y promoción. Hay que considerar la permanente interacción entre la persona y la situación de trabajo es decir como su situación laboral influyen en su satisfacción (Cortada N, 2000) Citado en Chang, 2010.

Bussing (1991) citado en Chang es quien propone que a diferencia de estudios de teorías tradicionales al momento de evaluar la satisfacción se debe considerar a más de los tradicionales cuestionarios, otros factores situacionales para evaluar las condiciones de trabajo. Además dentro del tema de la satisfacción personal se deben tener en cuenta otros temas como:

- El liderazgo
- El establecimiento de metas y objetivos
- El diseño del puesto
- El sistema de recompensas
- Las características organizacionales
- La participación en la toma de decisiones
- El perfil demográfico

Cabe recalcar en el tema particular del sistema de recompensas a más de la remuneración económica se deben considerar el reconocimiento y la promoción que se le ofrece al colaborador. De todas manera la promoción y el reconocimiento no satisfacen por igual a los trabajadores depende de sus diferencias individuales U autonomía, auto concepto, seguridad, confianza en sí mismo, género, expectativas de cada persona.

La promoción sería más beneficiosa para quienes desean hacer carrera en la empresa, es decir crecer y conseguir logros. En ese sentido claro todo estará sujeto a las formas en que la empresa haya considerado tratar este punto: en función de ganar salarios más elevados, reconocimiento social de su estatus profesional, desarrollo mediante asignación de mayores responsabilidades. Por otra parte se deben además considerar otro tipo de cosas como la capacidad intelectual, experiencias afectivas y creencias laborales, personalidad. (Chang, 2010).

### **2.1.2. La organización**

La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados sino como el principal elemento, motor de la organización. La organización puede ser vista como un conjunto de sistemas sociales y abiertos, es así que aunque muchos autores han propuesto varias definiciones, es Chiavenato con su trabajo Administración de Recursos Humanos que asertivamente propone la siguiente definición:

Las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) intencionalmente puestas para cumplir objetivos en ese sentido la organización es un organismo social vivo y cambiante con el propósito de emplear recursos y lograr un objetivo (...)no obstante como sistemas abiertos se puede decir que cada parte o componente del sistema está íntimamente relacionado. (Chiaventano, 2000, pág. 15).

La complejidad de las organizaciones es tal que exige múltiples definiciones, modelos y metáforas para poder reflejar en toda su riqueza y plantea una cuestión interesante que, hasta ahora, no habría recibido suficiente atención. Los tipos de organización, es posible agruparlos en tres grupos de acuerdo a Weber:

- La estructura organizacional que se deriva de la dominación legal que se ejerce mediante un cuadro administrativo burocrático propuesto por Weber.
- La estructura organizacional que ratifica la dominación tradicional de acuerdo a las jerarquías.
- La estructura organizacional está legitimada cuando un grupo de personas concuerda en su convicción y en base a cualidades, los individuos se sienten atraídas hacia los líderes.

Las organizaciones pueden entonces ordenarse de acuerdo a su estructura de poder:

- El poder coercitivo: se basa en la sanción física que prohíbe necesidades tales como alimentación, sexo, confort y otras parecidas.
- El poder normativo : se basa en la asignación de recompensas simbólicas
- El poder remunerados: se basa en el control de recursos materiales y las recompensas por medio de la asignación de salarios y pagas, comisiones y cuotas, beneficios adicionales. (Ruiz J, 2008 , págs. 67-69).

En la mayoría de las organizaciones existen todas las pautas de obediencia, pero éstas pueden ser clasificadas de acuerdo con su pauta de obediencia predominante:

- Organizaciones coercitivas: campos de prisioneros, prisiones, correccionales tradicionales y hospitales psiquiátricos.
- Organizaciones utilitarias: empresas con distintas estructuras de obediencia normativa.
- Estructuras duales de obediencia: participación de personas de rango inferior pero moralmente comprometidos al mismo tiempo que los superiores, sindicatos, fábricas. (Ruiz J, 2008: 70-73).

Las organizaciones al final serían sistemas abiertos conformadas por personas que poseen un interés común en alcanzar determinados objetivos a través de una serie de relaciones humanas manifiestas en formas diversas. La Administración persigue y se focaliza en la optimización de las metas organizacionales alcanzables a través de los individuos. ...dentro del sistema se establecen una serie de comportamientos y es diferente dependiendo del contexto tanto del individuo como si este se haya en grupo (Herrscher E, 2009 , pág. 209)

### **2.1.3. Factores organizacionales**

#### **2.1.3.1 Comunicación**

Cuando se habla de comunicación, se habla a nivel organizacional de la serie de técnicas y actividades independientes entre los miembros de la organización y su entorno dentro de un proceso comunicacional.

Es importante en el contexto de la comunicación organizacional entender claramente la diferencia entre la comunicación, información y difusión en la empresa. Al respecto Costa establecer la diferencia:

La comunicación –en el sentido original o humano- al aplicarse a la empresa utiliza más bien el término de difusión. Y por otra parte, en función de cómo y lo que se transmite estaríamos hablando de un información o el contenido útil del mensaje. La difusión es la acción contraria de difundir y a diferencia de dirigirse a un solo receptor la empresa se dirige a un receptor numeroso. (Costa J, 2010, pág. 8) .

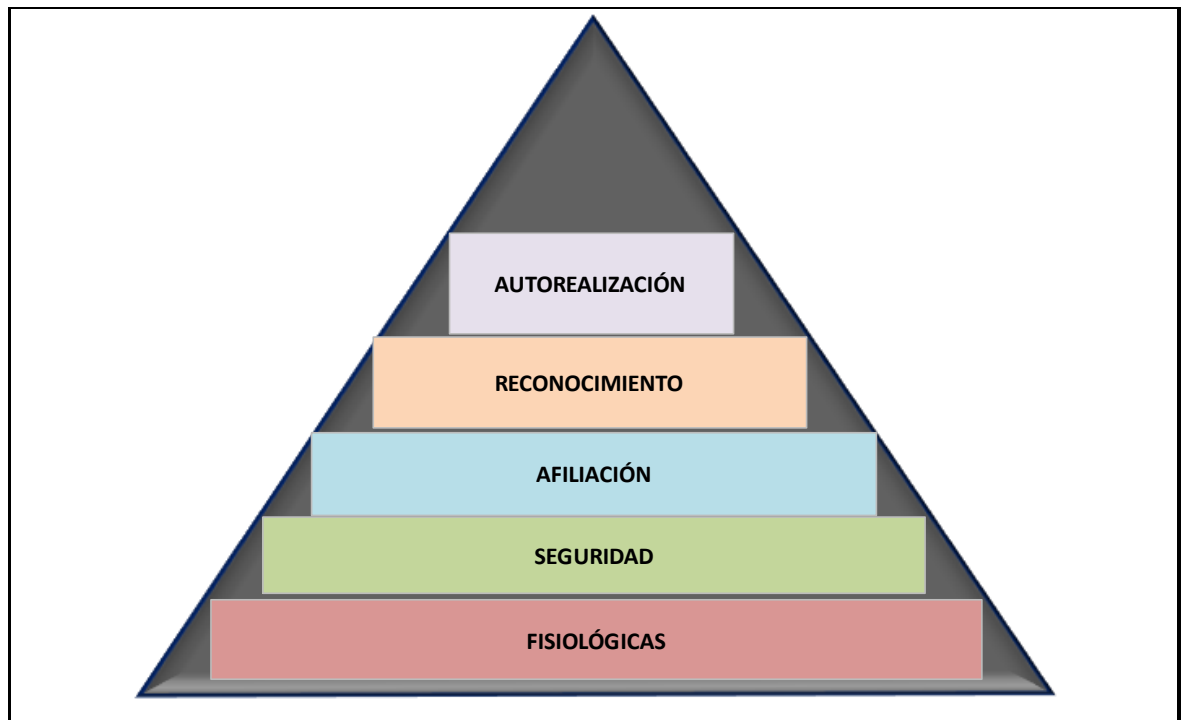
La comunicación es el motor de la participación, sin comunicación es imposible que surja la cooperación consciente de los individuos, la teoría participativa es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de organizaciones ya que es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la misma.

#### **2.1.3.2 La motivación y sus principales teorías**

Las principales motivaciones del ser humano para realizar actividades en el campo profesional responden a ciertas necesidades de acuerdo a Maslow (1992):

- Necesidades fisiológicas.- necesidades de sobrevivencia.
- Necesidades de seguridad.- Incluye abrigo, seguridad, estabilidad, contra danos físicos y emocionales.
- Necesidades sociales.- Incluyen necesidades de interacción social, afecto, compañerismo, amistad.

- Necesidades de autoestima.- Incluye factores internos de estima, tales como auto respecto, amor propio, autonomía o realización a factores internos de estima, como estatus, reconocimiento y consideración.
- Necesidades de autorrealización.- Incluye crecimiento, autosatisfacción o realización personal (Maslow A, 1992).



También existe la teoría de fijación de metas que son las que el ser humano establece para su vida de acuerdo a los objetivos que desea conseguir y que considera factores específicos en la propuesta (Morales A, 1997).

- Negociación de la meta junto con el empleador
- Fijación de la meta mediante un feedback de ambas partes
- Fijación de la meta de acuerdo a la estimulación de ser humano y su potencial
- Fijación de la meta considerando que sea de fácil entendimiento, de preferencia específica.

La teoría de la equidad que Adams propone menciona que es “aquella que afirma que las personas están motivadas a alcanzar igualdad, justicia en todos los aspectos de su vida. Las personas esperan recompensas en relación a otras personas para establecer equidad laboral” (Nascimento, 2012, pàg.56):

Otra teoría relevante es la teoría de la expectativa que explica como determinadas recompensas llevan a determinados comportamientos, afirman básicamente que las necesidades satisfechas por el esfuerzo, desempeño y recompensas influyen en el desempeño laboral, estas son tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: el individuo tiene determinada cantidad de esfuerzo con un esfuerzo diferenciado.
- Relación desempeño recompensas: el individuo alcanza determinado nivel de desempeño como consecuencia de un resultado deseado.
- Relación recompensas – metas personales.- el individuo tiene recompensas potenciales que satisfacen sus metas o necesidades personales. (Nascimento,2012:57):

A diferencia de la teoría propuesta por Maslow la teoría de Aldelfer (1973) dice que las necesidades se organizan en tres niveles consideradas importantes como: en función de la familia, amigos, colegas, superiores, relacionamientos afectivos. Estas necesidades se dan en función de factores higiénicos y factores motivacionales.

Factores higiénicos: relacionados con necesidades básicas de individuo buscando ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, remuneración adecuada, equilibrio interno, suficiencia de información, cuya ausencia es motivo de insatisfacción.

Factores motivacionales: estos factores están ligados a aspectos psicológicos de reconocimiento, autoestima, auto realización entre otros de acuerdo a Herzberg, es decir que los ambientes de trabajo son estructuras separadas que se relacionan entre sí. (Nacimiento, 2012, pàgina59)

Finalmente la teoría propuesta por el psicólogo americano McClelland (1961) menciona que cada una de las necesidades del ser humano es adquirida en la cultura en la

que está inserto. Su comportamiento estará influenciado por el contexto y la situación del individuo, para mantener la motivación en un nivel adecuado es importante:

- Eliminar el síndrome de lo cotidiano, es decir, una serie de problemas que deben quedar fuera del trabajo.
- Controlar los problemas de trabajo para generar un ambiente adecuado.
- Comenzar por mejorar iniciando por el propio individuo.
- Cumplir con todo tipo de tareas laborales asignadas por mas aburridas que parezcan. (Nascimento,2012, pàg.59)

Dentro de los elementos constituyentes de la organización de acuerdo a Ruiz Olabu (2008) se encuentran los objetivos organizacionales el entorno organizativo, información y comunicación, cultura organizacional, clima organizacional.

#### **2.1.4. Clima organizacional**

La creación de buenos ambientes laborales es un tema que aún se halla relegado en muchas empresas. Parte de ese desinterés, que nace del empresario y se transmite a las jefaturas medias, obedece al desconocimiento, pero sobre todo por pensar que solo la tecnología, las maquinarias y otros aspectos forman parte del éxito.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2000).

El concepto de clima organizacional ha recibido en las últimas décadas una atención considerable por parte de los psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización particularmente a partir del 2000. Lo anterior se debe a que la mayoría de los modelos que caracterizan el comportamiento organización se centran en las percepciones del ambiente laboral al que se refieren como clima laboral. (Hernandez R, 2012).

En ese sentido, Hernández y Andrade (2011) proponen que:



El clima organizacional se fundamenta en “ percepciones” colectivas de los empleados respecto a las variables de la organización, y menciona entre ellas a la estructura , las políticas y las prácticas administrativas, así como los proceso humanos que ocurren en interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera. (Página 15)

Sin embargo, una vez establecido el problema se comienza con el proceso de crear confianza, con reglas claras entre el líder y los colaboradores; luego, viene la camaradería, debe existir fraternidad con respeto.

En la construcción del clima organizacional, lo ideal, es lograr un vínculo emocional, es decir que el empleado se ponga la camiseta de la empresa; lo que más requieren los trabajadores es un trato equitativo, sin favoritismos. A partir de entonces los resultados pueden verse en uno o tres años, según la experiencia de este organismo (Diario Hoy, 2010)

La mejor manera de evaluar la cultura organización es mediante un sistema de gestión del desempeño.

Es un proceso de mejora continuada de la gestión directiva y de la eficacia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la apreciación/evaluación permanente del cumplimiento de objetivos orientados a integrar cada rol/puesto con la estrategia de la Organización y el desarrollo de una cultura de empresa orientada a resultados. (Chiavenato, 1999).

#### **2.1.4.1 Análisis del clima laboral**

Si bien existen discrepancias respecto al concepto del clima organizacional, es a través de este elemento que se puede entender lo complejo de las organizaciones, es igualmente cierto que existen diferentes métodos muy distintos a los convencionalmente utilizados.

El análisis del clima laboral tiene que ser realizado mediante una encuesta para conocer cuáles son sus actitudes y preferencias antes la organización, los directivos y sus compañeros; cuáles son sus percepciones y prestaciones en general, además de sus actitudes respecto del trabajo; finalmente, cual es la comunidad interna y el clima laboral. (Fleitman J, 2007, pág. 69).

Además se deben considerar otros factores que influyen en el desempeño laboral de la

empresa que de manera directa afectan a los colaboradores que se constituye en el recurso principal dentro de las organizaciones. De acuerdo a Quintero 2008 se identifican los siguientes factores:

- Satisfacción de trabajo: sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.
- Autoestima: responde al sistema de necesidades del individuo, y con una búsqueda permanente de reconocimiento dentro del equipo del trabajo.
- Trabajo en equipo: estructura en la que producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos.
- Capacitación del trabajador: proceso de formación implementado por el área de recursos humanos para lograr eficiencia en el personal.(pág. 40-41)

En cuanto a las dimensiones que son importantes a considerar como elementos del clima laboral que influye de manera positiva y negativa sobre la satisfacción laboral son las siguientes:

- Estilo de supervisión
- Responsabilidad
- Recompensas
- Relaciones entre compañeros
- Innovación
- Oportunidades de promoción
- Satisfacción con el superior inmediato
- Satisfacción con oportunidades de promoción (Chang, 2010).

Con todo lo anteriormente expuesto se puede hacer una valoración del clima-satisfacción laboral en los siguientes términos:

- La satisfacción se centra sobre algo particular mientras que el clima laboral se refiere a la organización como un todo.
- La satisfacción es valoración afectiva, mientras que el clima es descripción de cómo es la organización.

- La unidad de análisis en la satisfacción es el individuo mientras que en el clima es la organización como tal.

Entonces el propósito concreto sería evaluar las características de la organización a través de las descripciones del individuo. Mientras que la satisfacción sería una respuesta afectiva y evaluativa de los colaboradores de aspectos relevantes para ellos en la organización. En ese sentido el estudio del clima organización aportaría conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa tomando en cuenta la influencia de ciertas variables actitudinales, tales como la satisfacción laboral, y ciertas personales como el auto eficacia todo enfocado a los estudios obtenidos en el trabajo.

Lo que interesa conocer es si las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima laboral satisfactoria en la medida en que perciben que tienen competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de resultados organizacionales. La evaluación del Clima Laboral, además de proporcionar información sobre su estado, permite a los expertos desarrollar estrategias que permitan mantenerlo y/o mejorarlo.

### **2.1.5 Cultura organizacional**

Al igual que el clima, la cultura organizacional dentro de los conceptos relacionados con organizaciones es igual de importante. Tracy (2009) entiende a la cultura organizacional como los supuestos compartidos valores, creencias, idioma, símbolos y significados de los sistemas de una organización y observa que este enfoque considera a las organizaciones como un conjunto de símbolos poco estructurado que es creado y mantenido por un patrón de factores psicológicos individuales y de interacción tales como el lenguaje y el comportamiento, además de artefactos físicos colectivos (Citado en Sampieri, 2010).

Bretones y Mañas (2008) definen a la cultura organizacional como “las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a

un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (página 69-92).

La cultura organizacional puede variar por niveles (industrias nacionales y regionales), tipos, jerarquías e incluso por género, profesión, aspectos étnicos y religiosos y su enfoque ha ido cambiando a través del tiempo. Asimismo, la cultura organizacional se ve influida por factores externos como la cultura nacional de país y cultura que trasciende las fronteras (Muñoz O y Monroy del Castillo R, 2013 ). Pero en todos los escenarios se busca el orden normativo (para regular y guiar la conducta), la promoción e innovación, la formulación de estrategias. La Cultura Organizacional que está conformada por:

- a) Comportamientos expresos de una organización, es decir la manera particular de hacer las cosas, el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje.
- b) Valores compartidos: son las costumbres, pautas que orientan a la acción.
- c) Presunciones básicas: son las que se encuentran en el inconsciente organizacional, son las convicciones profundas sobre la realidad, el entorno y en ocasiones son propias del género humano (Muñoz y Monroy del Castillo, 2013).

Cuando la identidad de una organización es clara y bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que estos tengan una imagen positiva.

#### **2.1.5.1 La cultura de alta confianza**

Actualmente en ciertas Organizaciones a través del desarrollo de la denominada de culturas de Alta Confianza, se dispone de excelentes lugares de trabajo con la finalidad de que crear un mejor ambiente de confianza con sus trabajadores.

La cultura de alta confianza consiste en la transformación y una mejor versión de cada organización ante una posible falta de funcionamiento en lo que niveles de confianza en el negocio se refiere mediante la medición del clima organización que beneficia la calidad de vida de los colaboradores en el lugar de trabajo. (Respecto a medición del clima organización aplicado por Diners mediante cultura de alta confianza) /[www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com).

La cultura de alta confianza permite que toda organización sin importar el tamaño, sector o industria sea un excelente lugar de trabajo mediante evaluación de índices de confianza aplicado en encuestas a los colaboradores que sería la evaluación de la cultura

organización para comprender las brechas entre las políticas y prácticas escritas. Las conversaciones con los miembros de la empresa permiten identificar las fortalezas específicas de estos y de su organización, por lo general se puede escoger varias alternativas:

- Análisis Comparativo de Competitividad de la Experiencia de los empleados
- Evaluación de la cultura organizacional: entendiendo el impacto de los programas y las prestaciones.
- Entrevistas a los colaboradores para detectar fortalezas, debilidades.
- Evaluación de 360 grados a funcionarios de los altos rangos de la empresa para medir el liderazgo de los colaboradores. (Método Great Place to work, 2013) [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com).

Existe una relación entre el clima y la cultura en la medida en la que la cultura existe en un nivel más alto de abstracción que el clima, es decir, este es una manifestación de la cultura.

Una forma de vincular ambos elementos pro ejemplo es a través de modelos como el MVP (Modelo de los Valores en Competencia) para diagnosticar e indicar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández R y Andrade A, 2011).

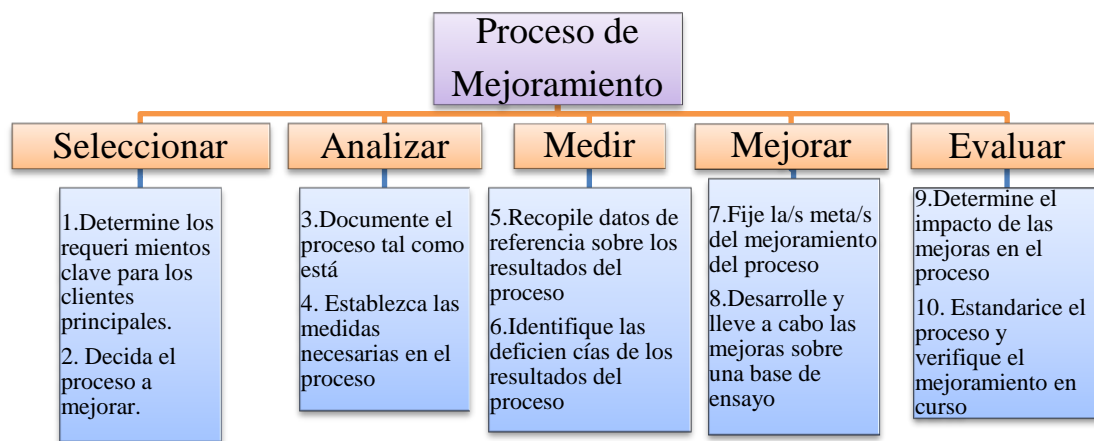
En los negocios se aplica el MVC para buscar múltiples objetivos desde la administración y desarrollo del recurso humano, y demostrar la cohesión organizacional y la separación y la dependencia, por el otro mediante indicadores de efectividad analizando las orientaciones y valores que componen la cultura organizacional (Hernández, 2008).

### **2.1.6 Mejoramiento continuo**

El plan de mejora continua -PMC- es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al aplicarse el PMC para el área de housekeeping en una hostería, se debe establecer de manera pormenorizada los procesos y descubrir maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto (Chang R, 2007).

Para convertirse en excelente o permanecer en esa condición, las organizaciones necesitan definir cómo desean que su ambiente evolucione durante los próximos cinco años, mediante la preparación de una serie de visiones que definan el estado futuro deseado. Una vez definida su dirección, pueden diseñar el proceso de mejoramiento que satisfará exclusivamente sus necesidades de transformación. Deben considerar todas las opciones disponibles, y luego implementarlas con paciencia durante un periodo.

El PMC es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, mediante un plan de mejora continua orientado a Dineros como una alternativa para hacer mejor las cosas y servir mejor a los clientes con énfasis en el área de crédito.



**Gráfico 1 Modelo de mejora continua SAMME**

**Fuente:** Mejora Continua de Procesos (Chang, 2007, pág. 20)

**Realizado por:** Belén Bucheli

Para aplicarse un mejoramiento continuo en una organización como Dineros y en particular el área de crédito en la matriz Quito es necesario escoger un modelo adecuado, por lo que para el presente caso se ha decidió adoptar el modelo SAMME (seleccionar, analizar, medir, mejorar, evaluar) donde mediante diagramas y hojas de trabajo incluidos, brinda a la empresa las herramientas y el enfoque para comenzar los esfuerzos de mejoramiento. (Chang, 2007: 20)

La idea sería entonces que mediante una capacitación adecuada de cuáles son las funciones que se deben realizar, se solucionen problemas en el puesto de trabajo y que se satisfagan tanto a clientes internos como externos de este departamento en Diners que es el objetivo de estudio.

## **2.2. Marco conceptual**

**Ambiente laboral.-** Esta clasificado en tres grupos diferenciados: orgánico, físico, mecánico, químico, biológico, (psíquico y social) en los que desenvuelven los colaboradores de una empresa (Pérez A, 2009)

**Competencias.-** Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/ exitoso en el trabajo. (Estudio Gestión de Talento Diners, 2012)

**Ciclo motivacional.-** El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Contribuciones, pagos que cada trabajador hace a la organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

**Desempeño.-** Se define como desempeño aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, mediados en términos de competencia de cada individuo. (Pérez A, 2009)

**Eficacia.-** El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. (Chiavenato, 1999)

**Eficiencia.-** Enfocada hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. (Chiavenato, 1999)

**Evaluación de tareas.-** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma (Chiavenato, 1999).

**Factores de naturaleza psicosocial.-** Se entiende por naturaleza psicosocial aquellos elementos comprendidos dentro de las condiciones de trabajo directamente relacionados con la organización, el contenido en el trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo (Manual de prevención de riesgos laborales, 2008).

**Horario laboral.-** Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria (Código del trabajo del Ecuador)

**Incentivos.** Pagos hechos por las Organizaciones a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc.). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo, puede ser inútil para otro.

**Organización.-** Ente económica o empresa. Función administrativa que consiste en desarrollar una estructura de las tareas a realizar para lograr los objetivos y metas e identificar las tareas estructurales con individuos específicos (cargos) mediante la asignación de autoridad y responsabilidad (Glosario RRHH).

**Reclutamiento.-** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo (Glosario RRHH).

**Talento.-** Es la capacidad puesta en práctica de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Se puede decir también que es la suma de conocimientos y competencias necesarias para que una persona tenga éxito (Diners, 2012).

**Objetivos organizacionales.-** Los objetivos organizacionales son aquellos que se establecen para satisfacer necesidades de bienes y servicios en la sociedad mediante el uso racional de los recursos (Chiavenato, 1999).

**Entorno organizativo.-** La empresa y todos los demás agentes operan en un gran macro entorno de fuerzas que define las oportunidades de la empresa y plantea amenazas. Este busca determinar la relación que existe entre la empresa con los factores macro



ambientales externos relevantes y el efecto que éstos pueden tener sobre la misma; por lo que es indispensable que la empresa disponga de sistemas de información y comunicación externos que le permitan monitorear el comportamiento de las variables macro ambientales.

Entre este conjunto de condiciones que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí generando un efecto sistémico sobre todas las organizaciones, estas condiciones pueden agruparse en: políticas, económicas, sociales y tecnológicas; por lo cual en el análisis del macro ambiente, Se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos. (Chiavenato, 1999).

El micro entorno o ambiente de tarea (ambiente cercano) está compuesto por los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores, y los grupos de interés). *La primera característica del ambiente es la complejidad creciente, la segunda es el cambio permanente de ahí se deriva la tercera: la incertidumbre respecto de lo que ocurre en el ambiente.* (Chiavenato, 1999).

## **2.3. Marco Referencial**

### **2.3.1 Antecedentes**

Diners Club surge en Estados Unidos en la década de los años 40, existe una anécdota que ilustra este suceso: en 1949, Frank McNamara cenaba en un restaurante de Nueva York y sorpresivamente no pudo pagar la factura, pues había olvidado su billetera. Aunque su acompañante solucionó la situación, decidió que jamás se vería en una circunstancia tan incómoda. Un año después, junto con su abogado Ralph Schneider, creó la Tarjeta Diners Club ([www.mundodinersclub.com](http://www.mundodinersclub.com))

Es así como Diners Club nace en 1950 como la primera tarjeta de crédito del mundo, y desde entonces, ha revolucionado la forma en la que tanto empresas como consumidores pagan por sus productos y servicios.

Ha obtenido reconocimiento a nivel mundial como un exclusivo club que ofrece privilegios y beneficios únicos a sus socios, caracterizándose siempre por contar con una gran experiencia y por entregar un excelente servicio a través de un producto inigualable. Internacionalmente, Diners Club es aceptada en más de 19 millones de comercios y más de 800.000 cajeros automáticos en 185 países alrededor del mundo (Diners club, 2013).

En el mundo, la Tarjeta Diners Club es administrada por 60 franquiciantes y está presente en 185 países alrededor del mundo. Usted podrá encontrarla en Norte América, Latinoamérica, Europa, Oceanía, Medio Oriente, África y Asia (Diners club, 2013).

Desde el 2009 cuenta con el respaldo de Discover Financial Services, una compañía que durante la última década ha sido reconocida como la mejor en servicio al cliente en Estados Unidos (Diners club, 2013).

Al ser socio, una persona cuenta con ciertos beneficios en cualquier parte del mundo, como acceso en los aeropuertos a las salas VIP para que lo atiendan de la mejor manera mientras espera su vuelo, o Privileges Plus que es el Programa de Privilegios para socios internacionales con el que puede conocer los beneficios a los que tiene derecho durante su visita a cada país.

Además, como socio tendrá a disposición más de 19 millones de comercios alrededor del mundo. En Estados Unidos, en aquellos comercios donde reciban la tarjeta Discover, también será aceptada la Tarjeta de Crédito Diners Club (Diners club, 2013).

En Ecuador opera desde hace más de 40 años y desde sus inicios se convirtió en lo que es hoy: La principal tarjeta de crédito en Ecuador con más de 28.000 establecimientos afiliados y 347.554 socios.

Diners Club comenzó a operar en Ecuador en los años sesenta, posicionándose desde entonces como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy, Diners Club es la tarjeta de crédito líder del mercado, con más de 14 mil establecimientos afiliados y convenios con las organizaciones de mayor prestigio del país ([www.dinersclub.com.ec](http://www.dinersclub.com.ec))

Con Diners Club en Ecuador se puede acceder a un sinnúmero de beneficios, tanto a nivel nacional como internacional. El socio tiene la posibilidad de manejar sus relaciones de forma global y con servicios de calidad, mediante procesos ágiles, claros y sencillos



**Gráfico 2 Cifras Diners Club del Ecuador**

**Fuente:** Diners Club del Ecuador, 2012

## **MISIÓN**

Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.

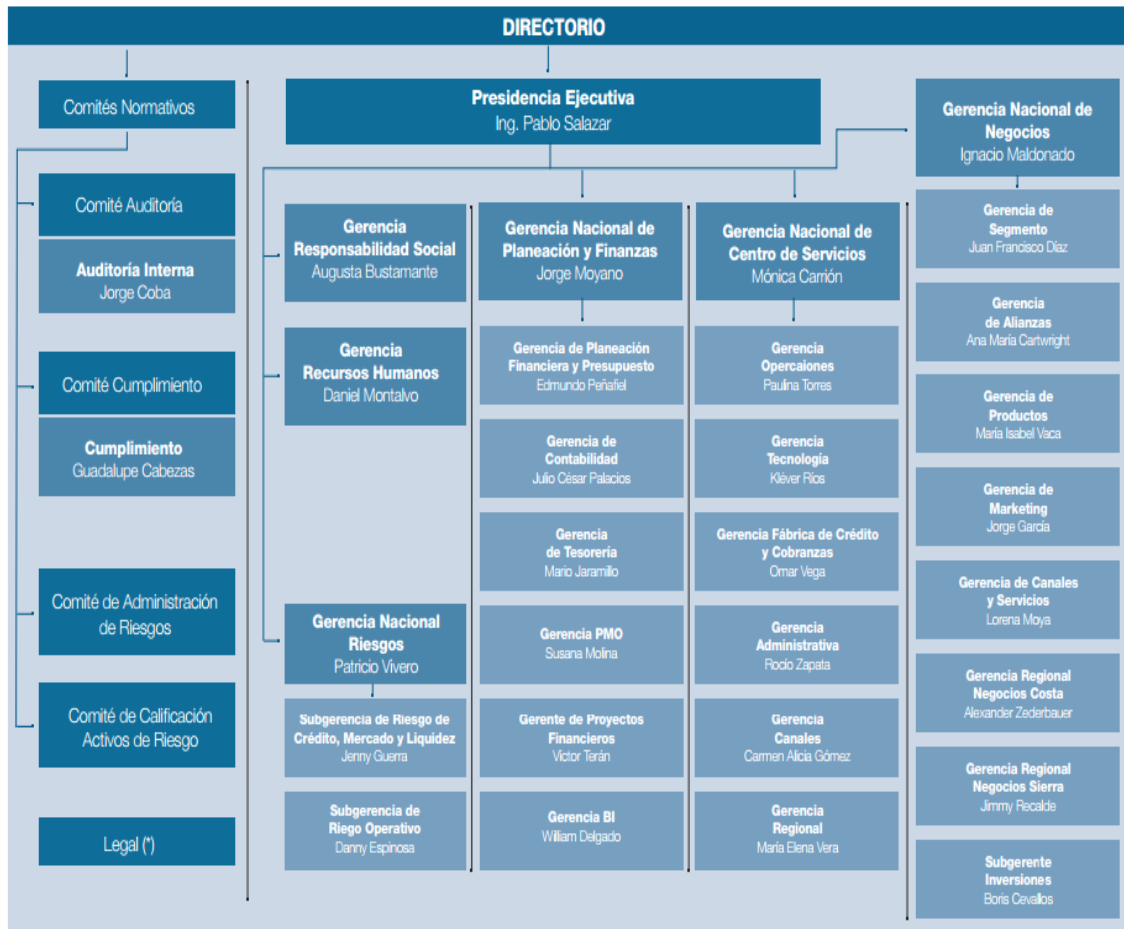
## **VISIÓN**

Socios para toda la vida, cada día.

## **VALORES**

- **Liderazgo**
  - Continuando siendo líderes del mercado.
  - Reclutando, formando y reteniendo los profesionales líderes de la región.
  
- **Flexibilidad**
  - Para responder a las necesidades de nuestros clientes y el entorno (regulatorio, mercados).
  
- **Innovación**
  - Siendo pioneros en la creación de propuestas de valor a los clientes.
  - Tecnología como el habilitador de negocios.
  - Siendo vanguardistas, siempre un paso adelante. (Informe Diners, 2011)
  
- **Conocimiento**
  - Apalancándonos en el conocimiento de las necesidades, hábitos y comportamientos de compra de nuestros clientes para brindarles mejores productos y servicios (Informe Diners, 2012)

## Estructura Organizacional

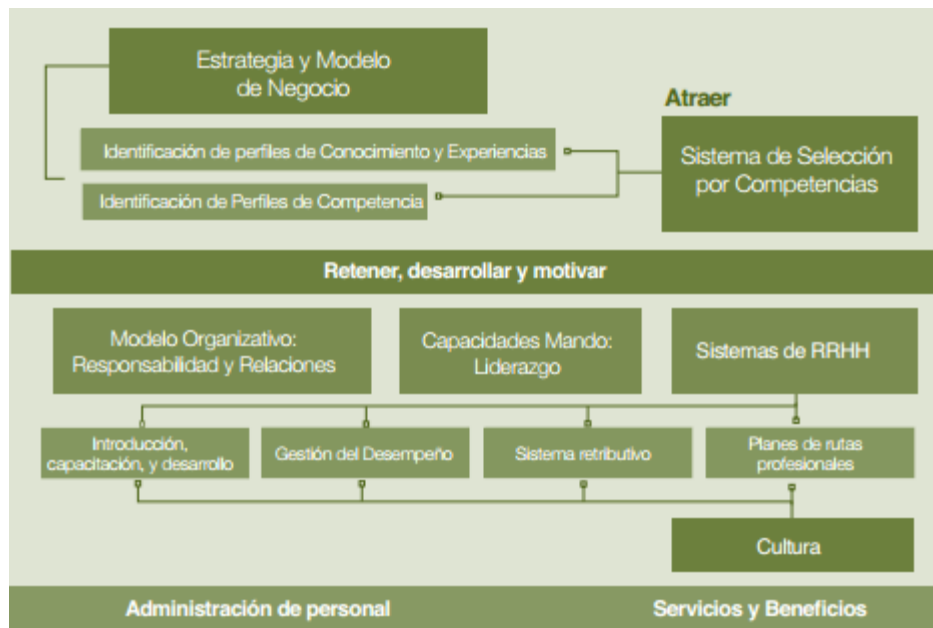


**Gráfico 3 Estructura Organizacional**

**Fuente:** Diners Club del Ecuador

### El desarrollo profesional y humano en Diners Club

De acuerdo a las Políticas en Diners Club del Ecuador, la gestión de personas busca atraer, desarrollar y retener al talento humano necesario para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Éstos están alineados a cubrir las expectativas de los Clientes, Mercado, Accionistas y Profesionales que formamos la sociedad y el equipo de trabajo. La gestión del Talento está soportada en el liderazgo de las Líneas de Supervisión y, de manera especial, el equipo está administrado bajo lineamientos de equidad y objetividad (Informe Diners, 2012)



**Gráfico 4 Como se gestiona el Talento Humano en Diners Club del Ecuador**

**Fuente:** Diners Club del Ecuador

### **Políticas de Recursos Humanos**

Se revisa de forma continua las Políticas de Gestión Humana para acompañar a las diferentes áreas de la organización en su logro de resultados, se revisaron la totalidad de procesos y normativas que rigen dicha gestión y se actualizó el Manual de Supervisor en base a las mismas.

*Política de Selección:* Se basa en la transparencia, difusión y uniformidad de criterios, igualdad de oportunidades y reclutamiento universal, adicionalmente, valora el interés de los Colaboradores en el desarrollo de su carrera, por lo que, al existir una posición vacante se busca que sean los Colaboradores la primera opción a considerar en los procesos de selección a través del Programa de Oportunidades Internas (Informe Diners, 2012)

*Política de Inducción:* Los Colaboradores que ingresan a la Organización están sujetos a una inducción formal para que conozcan a la Compañía, su puesto de trabajo y el rol que cumplirán, se continúa con una mejora continua de dicho programa y su seguimiento, el 100% de los nuevos Colaboradores luego de su Inducción General reciben

una Inducción detallada al puesto de trabajo a través de reuniones con las diferentes personas, equipos y áreas que forman parte de sus procesos (Informe Diners, 2012).

*Planeación del recurso humano por áreas:* De manera anual se planifica los requerimientos relacionados al Recurso Humano de las diferentes áreas. El trabajo se realiza en forma conjunta entre las Gerencias y Gestión Humana (Informe Diners, 2012).

*Administración salarial:* La administración salarial se encuentra basada en las premisas de equidad interna a través de la valoración de puestos y competitividad externa basados en estudios salariales de mercado, estando sujeta a políticas que se revisan de forma anual para mantener la competitividad en el mercado (Informe Diners, 2012).

*Plan anual de gestión:* La Gestión del Desempeño se realiza de manera continua por parte de cada Línea de Supervisión a través de la herramienta diseñada para el efecto, generándose dos procesos formales de Evaluación durante el período (Informe Diners, 2012).

*Declaración de compromiso ético:* Durante el 2011, todo el personal que ingresó a la compañía firmó su declaración de compromiso de comportamiento ético, adicional a esto también conoce y firma los siguientes documentos que buscan alinear y normar su comportamiento institucional:

- Declaración de nepotismo
- Compromiso de seguridad de la información
- Notificación de conocimiento del reglamento interno de la compañía
- Declaración de recepción del manual de prevención de lavado de dinero
- Declaración de partes relacionadas
- Código de Ética (Informe Diners, 2012).

*Rotación:* El porcentaje de rotación del año 2011 fue del 11%, 2 puntos menos en comparación al año 2010 que alcanzó el 13%, se mantiene debajo del 15% que es un estándar internacional (Informe Diners, 2012).

Las principales posiciones en las cuales se generó la rotación fueron Auxiliar de Mantenimiento de Crédito, Ejecutivo de Ventas y Oficial de Canales Junior (Informe Diners, 2012).

# **CAPÍTULO III**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y MEDICION DE CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DINERS CLUB DEL ECUADOR- QUITO**

### **3.1 Metodología de investigación**

Este trabajo de investigación tiene un alcance de tipo descriptivo en razón de que se pretende realizar observaciones en los diferentes aspectos y factores involucrados en el tema, para de esta manera recoger sus características, cualidades y circunstancias. Ello significa que se estudia la Organización, las teorías motivacionales y los factores más importantes que inciden en ello, dentro del contexto del clima laboral de una dependencia de Diners Club.

La información que se ha desarrollado tiene carácter cualitativo para aquellos textos que están basados en información bibliográfica basada en definiciones y principios teóricos. De igual forma presenta textos con orientación cuantitativa dado que se ha procedido a procesar información estadística, como es el caso de los resultados de las encuestas.

### **3.2. Población y características a investigar**

La Población que sirve de base para el estudio son aquellas personas involucradas que forman parte de la organización objeto de estudio.

Para este estudio la población está conformada por el personal del área de Crédito y Cobranzas que labora en la Empresa Diners Club del Ecuador compuesto por 292 personas.

#### **3.2.1 Muestra**

Es un subconjunto de casos o individuos que parte de una población.



**Tamaño de la muestra.-** Es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

**n** = Número de elementos de la muestra

**N** = Número de elementos del universo.

**Z** = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

**p** = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

**q** = 1-p

**E** = Margen de error permitido

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

<b>Z</b>	<b>1,15</b>	<b>1,28</b>	<b>1,44</b>	<b>1,65</b>	<b>1,96</b>	<b>2,00</b>	<b>2,58</b>
<b>Nivel de confianza</b>	<b>75,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>95,0%</b>	<b>95,5%</b>	<b>99,0%</b>

$$n = \frac{2,7225 \times 0,83 \times 0,17 \times 310}{(0,0025 \times 309) + (2,7225 \times 0,8 \times 0,2)}$$

$$n = \frac{116,840625}{1,150625} = 102 \quad \text{a encuestar}$$

### 3.3. Técnicas e instrumentos para recopilación de información

Se utiliza la técnica de la *encuesta* con la finalidad de obtener información actualizada de parte de un grupo de personas correspondientes a la población escogida de manera aleatoria. Para el efecto se diseña un formulario de 45 preguntas de tipo cerradas a una muestra representativa de la población escogida.

*La entrevista* consiste en una conversación dirigida entre dos personas en donde la persona entrevistada es la fuente principal de la información. Para este trabajo se aplican preguntas de tipo abiertas dirigido a expertos escogidos en forma no aleatoria. En este caso, se entrevistaron a dos expertos que son consultores para Dinero Club Quito.

- Ing. Stephania Jaramillo Ricaurte
- Ing. Catalina Pinto Vizquete

### 3.4. Validación de instrumentos por parte de expertos

Basándose en los objetivos planteados para la investigación y los principios teóricos se ha diseñado un cuestionario que consta de 45 preguntas, orientadas a evaluar los factores que inciden en el clima laboral del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador-Quito. Dichas preguntas han sido elaboradas luego de estudiar diferentes autores o fuentes, decidiéndose por formato de Diners Club (2013), y sugerencias de otros autores como (Quintero N Africano N y Faría E, 2008); Chang (2007).

#### 3.4.1. Diseño de los instrumentos para la evaluación de clima laboral

En base al criterio de las fuentes y autores antes mencionados y para tener una mejor cobertura del clima organizacional, se ha resumido en 10 Dimensiones dando una calificación proporcional en porcentaje de tal forma que la sumatoria de una totalidad del 100%.

**Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional**

<b>DIMENSION</b>	<b>%</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	10 %
<b>RESPONSABILIDAD</b>	10 %
<b>RECOMPENSA</b>	10 %
<b>DESAFIO</b>	10 %
<b>RELACIONES</b>	10 %
<b>COOPERACION</b>	10 %
<b>COMUNICACIÓN</b>	10 %
<b>CONFLICTO</b>	10 %
<b>INNOVACIÓN</b>	10 %
<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	10 %
<b>TOTAL</b>	100 %

**Fuente:** Diners Club (2013), Quintero (2008) y Chang (2007)

A su vez cada dimensión contiene sub dimensiones a manera de preguntas en unos casos cinco preguntas y en otro cuatro preguntas. Cada pregunta será calificada de la siguiente manera:

**Tabla 2 Proceso de calificación de respuestas en encuestas**

CALIFICACION						
Pregunta	1	2	3	4	5	Máximo
1	0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2,0%	2,0%
2	0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2,0%	2,0%
3	0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2,0%	2,0%
4	0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2,0%	2,0%
5	0,4%	0,8%	1,2%	1,6%	2,0%	2,0%
<b>TOTAL</b>						<b>10,0%</b>

CALIFICACION						
Pregunta	1	2	3	4	5	Máximo
1	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
2	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
3	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
4	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
<b>TOTAL</b>						<b>10,0%</b>

**Fuente:** Diners Club (2013), Quintero (2008) y Chang (2007)

Según Quintero (2008) y Chang (2007) respecto a algunas de las dimensiones propuestas se resume lo siguiente:

**Estructura:** corresponde a los espacios formales presentes en una organización y está relacionado con el sentir de los empleados respecto a las regulaciones internas, reglas, procedimientos y responsabilidades como grupo.

**Responsabilidad:** se relaciona al sentimiento que manifiesta el individuo respecto a su espacio, lo cual implica un compromiso con el trabajo a ejecutar, debiendo tomar decisiones por su cuenta cuando corresponda.

**Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo

concluido y con buenos resultados, ya sea de manera individual o como grupo de trabajo al alcanzar metas.

**Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** da una pauta del sentir de los miembros de la organización respecto al ambiente general de trabajo dentro de lo grato, lo cual implica relaciones ideales dentro del grupo.

**Cooperación:** es la colaboración que existe entre los miembros de la organización de manera parte vertical, es decir, entre jefes y empleados.

**Comunicación:** Se refiere a la transmisión de mensajes entre los miembros de la organización, ya sea entre compañeros de manera horizontal o con jefes o inferiores de manera vertical.

**Conflicto:** Significa que los miembros de la organización reciben de buen agrado las diferentes opiniones que se presentan con el ánimo de solucionar los problemas tan pronto se presentan

**Innovación:** Se relaciona a la tecnología y conocimientos que debe poseer cada miembro para poder desempeñar sus funciones adecuadamente.

**Estilo de dirección:** corresponde al estilo de disposición de instrucciones y supervisión hacia las tareas que desempeña el miembro de la organización.

## **Cuestionario**

- **Estructura - Pertenencia**

1. ¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?
2. ¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?
3. ¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Dinero?

4. ¿Me interesa el futuro de la organización?

- **Responsabilidad - Autonomía**

5. ¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?

6. ¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?

7. ¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?

8. ¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?

9. ¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?

- **Recompensa – Sistema de Incentivos**

10. ¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?

11. ¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?

12. ¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?

13. ¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?

14. ¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?

- **Desafío**

15. ¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?

16. ¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?

17. ¿Me siento desafiado a realizar mejor mi trabajo diariamente?

18. ¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?

19. ¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?

- **Relaciones - Compañerismo**

20. ¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?

21. ¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?
  22. ¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?
  23. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?
  24. ¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?
- **Cooperación**
    25. ¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?
    26. ¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?
    27. ¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?
    28. ¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?
  - **Comunicación**
    29. ¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?
    30. ¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?
    31. ¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para realizar mi trabajo?
    32. ¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?
  - **Conflicto**
    33. ¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?
    34. ¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?
    35. ¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?
    36. ¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?

- **Innovación**

37. ¿Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto?
38. ¿La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto?
39. ¿Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua?
40. ¿Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo?

- **Estilo de dirección**

41. ¿Mi supervisor actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?
42. ¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?
43. ¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?
44. ¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?
45. ¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?

### **FORMATO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

**Área:** Crédito y Cobranzas

**Fecha:**

**Género:** Masculino  Femenino

A continuación se encuentra un cuestionario que consta de 45 preguntas, el cual busca medir el clima laboral en el área de Crédito y Cobranzas de la empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X en la opción que elija, de acuerdo a la siguiente escala, siendo:

5: Siempre 4: Casi siempre 3: Algunas veces 2: Casi nunca 1: Nunca

El presente cuestionario es confidencial y anónimo, únicamente se realizará con fines investigativos y cuyos resultados servirán para el desarrollo de una tesis. Conteste

absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. Agradezco su colaboración y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

**Tabla 3 Calificación de opinión de empleados**

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?					
¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?					
¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Diners?					
¿Me interesa el futuro de la organización?					
	1	2	3	4	5
¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?					
¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?					
¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?					
¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?					
¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?					
	1	2	3	4	5
¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?					
¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?					
¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?					
¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?					
¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?					
	1	2	3	4	5
¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?					
¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?					
¿Me siento desafiado a realizar mejor mi trabajo diariamente?					
¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?					
¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?					
	1	2	3	4	5
¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?					
¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?					
¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?					
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?					



PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				
¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?					
	1	2	3	4	5
¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?					
¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?					
¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?					
¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?					
	1	2	3	4	5
¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?					
¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?					
¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para realizar mi trabajo?					
¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?					
	1	2	3	4	5
¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?					
¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?					
¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?					
¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?					
	1	2	3	4	5
¿Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto?					
¿La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto?					
¿Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua?					
¿Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo?					
	1	2	3	4	5
¿Mi supervisor actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?					
¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?					
¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?					
¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?					
¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?					

**Fuente:** Diners Club (2013), Quintero (2008) y Chang (2007)

**Elaborado por:** Belén Bucheli

Una vez concluida la encuesta se procede a tabular las respuestas y mediante una ponderación se compara el resultado a cada pregunta, confrontándose con los valores máximos establecidos, con la finalidad de observar el logro alcanzado.

Es así como de la sumatoria de logros alcanzados por cada pregunta se obtiene un promedio por cada Dimensión y de acuerdo a la siguiente tabla se procede a ubicar los resultados dentro del campo que corresponda: Mala, Regular, Buena, Muy Buena y Excelente.

**Tabla 4 Escala de Valoración de Dimensiones**

<b>CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)</b>	<b>EFICIENCIA DE DIMENSIÓN</b>	<b>IDENTIFICACION</b>
0% - 40%	MALA	
41% - 60%	REGULAR	
61% - 80%	BUENA	
81% -90%	MUY BUENA	
91% - 100%	EXCELENTE	

**Elaborado por:** Belén Bucheli

### **Prueba Piloto**

Con la finalidad de aplicar los cuestionarios se requiere optimizar el tamaño de la muestra, por lo que desde el punto de vista operativo se ha decidido efectuar una prueba piloto consiste en dos preguntas y dirigidas a seis personas, es decir, una por cada una de las unidades más importantes.

1) **¿Usted cree que la existencia de un clima laboral positivo incide en una mejor productividad del personal?**

Si   
No

2) ¿Cree que se justifica un estudio actualizado relacionado con el clima laboral para una posterior propuesta de mejora en la Unidad de Crédito y Cobranzas de Diners Club Quito?

Si   
No

Aplicada a 6 personas de la Unidad de Crédito y Cobranzas

Resultados de prueba piloto:

**Tabla 5 Aplicación de prueba piloto**

Pregunta	Opciones	Wi	f	f%	Wi*f	p	q
1	SI	0,5	5	0,8333	0,4167	0,4167	
	NO	0,5	1	0,1667	0,0833		0,0833
2	SI	0,5	5	0,8333	0,4167	0,4167	
	NO	0,5	1	0,1667	0,0833		0,0833
					1	0,83	0,17

Con los resultados de la prueba piloto es factible obtener los valores de p y q par ser aplicados en la fórmula de cálculo de la muestra.

Dónde:

**n** = 102  
**N** = 310  
**Z** = 1,65  
**p** = 0,83  
**q** = 0,17  
**E** = 5 %

**nivel de confianza** = 90,0%

$$n = \frac{2,7225 \times 0,83 \times 0,17 \times 310}{(0,0025 \times 309) + (2,7225 \times 0,8 \times 0,2)}$$

<b>n</b> = $\frac{116,840625}{1,150625}$ = <b>102</b> a encuestar
---

El número de personas reflejado a encuestar pertenecen al área de Crédito y Cobranzas de la Empresa Diners Club del Ecuador.

### 3.5. Aplicación de instrumentos para medición de clima laboral

**Tabla 6 Calificación por parte de los encuestados**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FACTOR</b>
1. ¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?	0	2	25	35	40	<b>102</b>	<b>ESTRUCTURA</b>
2. ¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?	0	2	20	35	45		
3. ¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Diners?	2	4	19	33	44		
4. ¿Me interesa el futuro de la organización?	1	4	7	25	65		
5. ¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?	0	9	30	24	39	<b>102</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
6. ¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?	1	8	25	29	39		
7. ¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?	0	15	35	39	13		
8. ¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?	2	16	31	34	19		
9. ¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?	4	15	45	18	20		
10. ¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?	3	35	29	27	8	<b>102</b>	<b>RECOMPENSA</b>
11. ¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?	0	4	36	26	36		
12. ¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?	20	20	29	23	10		
13. ¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?	2	4	7	34	55		
14. ¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?	11	34	28	16	13		
15. ¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?	0	12	47	25	18	<b>102</b>	<b>DESAFÍO</b>
16. ¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?	0	2	20	57	23		
17. ¿Me siento desafiado a realizar mejor mi trabajo diariamente?	2	3	25	35	37		
18. ¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?	0	4	29	29	40		

19. ¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?	0	10	35	25	32		
20. ¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?	0	5	35	32	30	102	RELACIONES
21. ¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?	0	8	35	33	26		
22. ¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?	0	12	45	30	15		
23. ¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?	0	7	35	45	15		
24. ¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?	0	3	27	25	47		
25. ¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?	0	2	33	45	22	102	COOPERACIÓN
26. ¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?	2	2	18	42	38		
27. ¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?	2	5	40	32	23		
28. ¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?	2	2	37	33	28		
29. ¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?	5	8	38	28	23	102	COMUNICACIÓN
30. ¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?	1	17	31	25	28		
31. ¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para realizar mi trabajo?	0	8	36	30	28		
32. ¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?	4	3	38	32	25		
33. ¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?	2	5	45	25	25	102	CONFLICTO
34. ¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?	0	17	35	35	15		
35. ¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?	0	7	40	35	20		
36. ¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?	0	17	35	35	15		

37. ¿Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto?	0	1	30	45	26	<b>102</b>	<b>INNOVACIÓN</b>
38. ¿La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto?	0	22	20	40	20		
39. ¿Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua?	1	0	6	25	70		
40. ¿Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo?	2	5	5	20	70		
41. ¿Mi supervisor actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?	1	2	28	26	45	<b>102</b>	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>
42. ¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?	3	5	30	32	32		
43. ¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?	10	26	16	30	20		
44. ¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?	1	3	33	30	35		
45. ¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?	0	4	40	28	30		

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 7 Calificación de imagen interna**

<b>CALIFICACION DE IMAGEN INTERNA</b>			
<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CALIFICACIONES</b>		
<b>DIMENSIÓN 1: ESTRUCTURA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?	2,05%	2,50%	82%
¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?	2,10%	2,50%	84%
¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Diners?	2,05%	2,50%	82%
¿Me interesa el futuro de la organización?	2,23%	2,50%	89%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 1</b>	<b>8,44%</b>	<b>10,00%</b>	<b>84%</b>
<b>DIMENSIÓN 2: RESPONSABILIDAD</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?	1,56%	2,00%	78%
¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?	1,58%	2,00%	79%
¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?	1,40%	2,00%	70%
¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?	1,40%	2,00%	70%
¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?	1,34%	2,00%	67%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>	<b>7,28%</b>	<b>10,00%</b>	<b>73%</b>

<b>DIMENSIÓN 3: RECOMPENSA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?	1,21%	2,00%	60%
¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?	1,57%	2,00%	78%
¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?	1,13%	2,00%	57%
¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?	1,73%	2,00%	87%
¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?	1,15%	2,00%	57%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>	<b>6,79%</b>	<b>10,00%</b>	<b>68%</b>
<b>DIMENSIÓN 4: DESAFIO</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?	1,39%	2,00%	70%
¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?	1,60%	2,00%	80%
¿Me siento desafiado a realizar mejor mi	1,60%	2,00%	80%

trabajo diariamente?			
¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?	1,61%	2,00%	81%
¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?	1,51%	2,00%	75%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>	<b>7,71%</b>	<b>10,00%</b>	<b>77%</b>
<b>DIMENSIÓN 5: RELACIONES</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?	1,54%	2,00%	77%
¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?	1,50%	2,00%	75%
¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?	1,39%	2,00%	69%
¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?	1,47%	2,00%	73%
¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?	1,65%	2,00%	83%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 5</b>	<b>7,55%</b>	<b>10,00%</b>	<b>76%</b>

<b>DIMENSIÓN 6: COOPERACIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?	1,93%	2,50%	77%
¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?	2,05%	2,50%	82%
¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?	1,84%	2,50%	74%
¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?	1,91%	2,50%	76%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 6</b>	<b>7,72%</b>	<b>10,00%</b>	<b>77%</b>
<b>DIMENSIÓN 7: COMUNICACIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?	1,77%	2,50%	71%
¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?	1,80%	2,50%	72%
¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para realizar mi trabajo?	1,88%	2,50%	75%
¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?	1,85%	2,50%	74%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 7</b>	<b>7,31%</b>	<b>10,00%</b>	<b>73%</b>
<b>DIMENSIÓN 8: CONFLICTO</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>



¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?	1,82%	2,50%	73%
¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?	1,74%	2,50%	69%
¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?	1,83%	2,50%	73%
¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?	1,74%	2,50%	69%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 8</b>	<b>7,13%</b>	<b>10,00%</b>	<b>71%</b>

<b>DIMENSIÓN 9: INNOVACIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto	1,97%	2,50%	79%
La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto.	1,78%	2,50%	71%
Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua.	2,30%	2,50%	92%
Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo.	2,24%	2,50%	90%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 9</b>	<b>8,29%</b>	<b>10,00%</b>	<b>83%</b>
<b>DIMENSIÓN 10: ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>LOGRO</b>
¿Mi supervisor actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?	1,64%	2,00%	82%
¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?	1,53%	2,00%	77%
¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?	1,29%	2,00%	65%
¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?	1,57%	2,00%	79%
¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?	1,53%	2,00%	76%
<b>TOTAL DIMENSIÓN 10</b>	<b>7,57%</b>	<b>10,00%</b>	<b>76%</b>
<b>VALORACIÓN DE IMAGEN INTERNA SEGÚN EL EMPLEADO</b>	<b>76,78%</b>	<b>100,00%</b>	<b>77%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Belén Bucheli

### 3.6. Procesamiento y análisis de los datos

Una vez tabuladas las respuestas y habiéndose obtenido datos particulares y el promedio de cada Dimensión, entonces se procede a visualizar los datos resumidos en gráficos de barras, confrontándolos con la valoración general (promedio de todas las dimensiones). En resumen la calificación de imagen interna, de acuerdo al criterio de los empleados, está dentro del rango de Buena, acorde a los resultados obtenidos en ocho de las 10 dimensiones analizadas. A continuación en el siguiente gráfico se detalla la valoración de la imagen interna de acuerdo al criterio de los empleados del departamento de crédito y Cobranzas de Diners Club del Ecuador.

#### 3.6.1. Valoración de imagen interna según los empleados de Diners

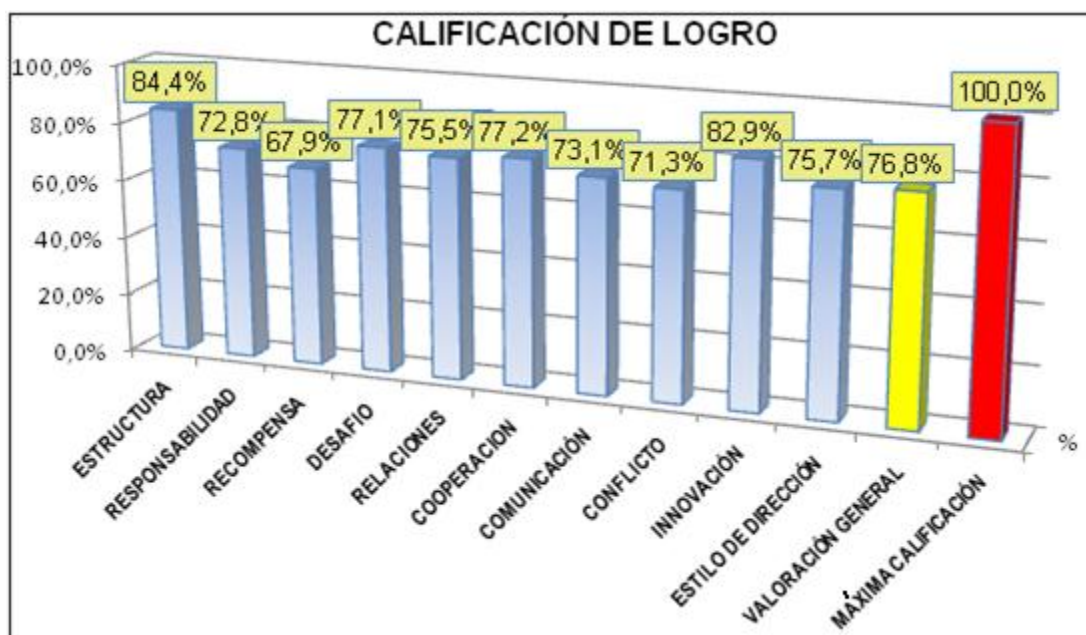


Gráfico 5 Calificación de logro según los empleados de Diners

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Belén Bucheli

**Tabla 8 Calificación de imagen interna**

<b>CALIFICACIÓN (% DE LOGRO)</b>	<b>EFICIENCIA DE DIMENSIÓN</b>	<b>IDENTIFICACIÓN</b>
<b>0% - 40%</b>	MALA	
<b>41% - 60%</b>	REGULAR	
<b>61% - 80%</b>	BUENA	<b>RESPONSABILIDAD</b> 72,80%
		<b>RECOMPENSA</b> 67,90%
		<b>DESAFIO</b> 77,10%
		<b>RELACIONES</b> 75,50%
		<b>COOPERACION</b> 77,20%
		<b>COMUNICACIÓN</b> 73,10%
		<b>CONFLICTO</b> 71,30%
		<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>
		<b>VALORACIÓN GENERAL</b> 76,80%
<b>81% -90%</b>	MUY BUENA	<b>ESTRUCTURA</b> 84,40%
		<b>INNOVACIÓN</b> 82,90%
<b>91% - 100%</b>	EXCELENTE	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 9 Respuestas satisfactorias**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuestas satisfactorias (4y 5)</b>	<b>Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)</b>	<b>Promedio por factor</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?	75	73,53%	<b>78,92%</b>
	¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?	80	78,43%	
	¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Diners?	77	75,49%	
	¿Me interesa el futuro de la organización?	90	88,24%	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?	63	61,76%	<b>53,73%</b>
	¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?	68	66,67%	
	¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?	52	50,98%	
	¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?	53	51,96%	
	¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?	38	37,25%	
<b>RECOMPENSA</b>	¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?	35	34,31%	<b>48,63%</b>
	¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?	62	60,78%	
	¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?	33	32,35%	
	¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?	89	87,25%	
	¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?	29	28,43%	
<b>DESAFÍO</b>	¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?	43	42,16%	<b>62,94%</b>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	Respuestas satisfactorias (4y 5)	Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)	Promedio por factor
	¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?	80	78,43%	
	¿Me siento desafiado a realizar mejor mi trabajo diariamente?	72	70,59%	
	¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?	69	67,65%	
	¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?	57	55,88%	
RELACIONES	¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?	62	60,78%	58,43%
	¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?	59	57,84%	
	¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?	45	44,12%	
	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?	60	58,82%	
	¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?	72	70,59%	
COOPERACIÓN	¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?	67	65,69%	64,46%
	¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?	80	78,43%	
	¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?	55	53,92%	
	¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?	61	59,80%	
COMUNICACIÓN	¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?	51	50,00%	53,68%
	¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?	53	51,96%	

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	Respuestas satisfactorias (4y 5)	Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)	Promedio por factor
	¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para realizar mi trabajo?	58	56,86%	
	¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?	57	55,88%	
CONFLICTO	¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?	50	49,02%	50,25%
	¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?	50	49,02%	
	¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?	55	53,92%	
	¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?	50	49,02%	
INNOVACIÓN	Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto	71	69,61%	77,45%
	La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto.	60	58,82%	
	Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua.	95	93,14%	
	Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo.	90	88,24%	
ESTILO DE DIRECCIÓN	¿Mi supervisor actúa con valores sólidos de honestidad y excelencia profesional?	71	69,61%	60,39%
	¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?	64	62,75%	
	¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?	50	49,02%	
	¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?	65	63,73%	
	¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?	58	56,86%	

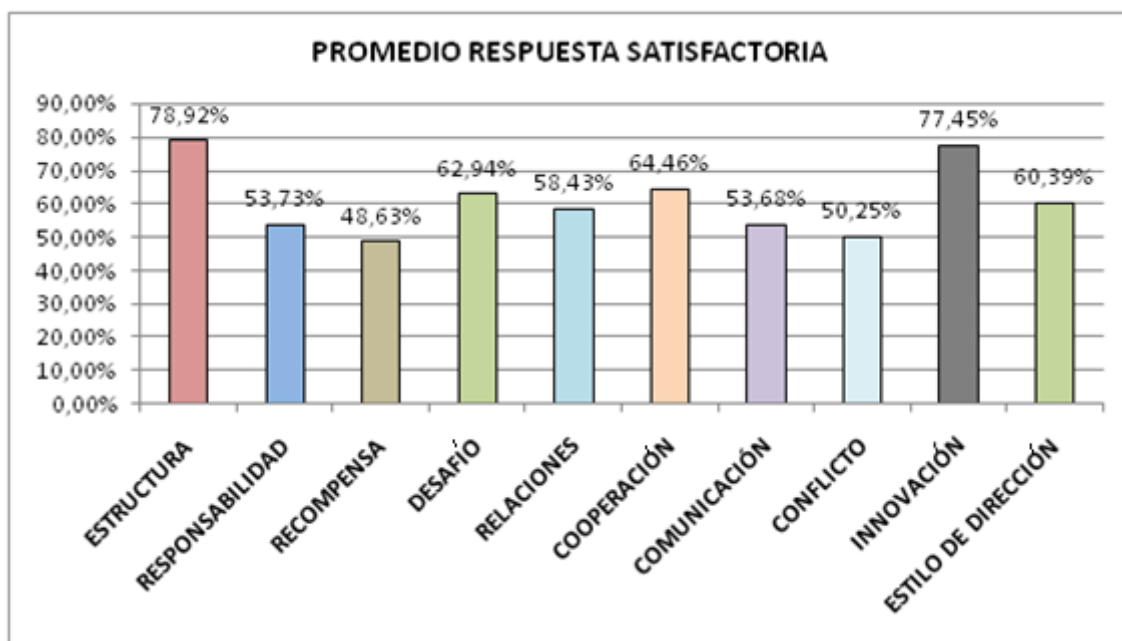
**Tabla 10 Respuestas insatisfactorias**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Respuestas satisfactorias (1, 2 y 3)</b>	<b>Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)</b>	<b>Promedio por factor</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	¿Me siento orgulloso(a) de pertenecer al área donde trabajo?	27	26,47%	<b>21,08%</b>
	¿Me identifico con los valores corporativos de la Empresa?	22	21,57%	
	¿Me gustaría trabajar por mucho tiempo en Diners?	25	24,51%	
	¿Me interesa el futuro de la organización?	12	11,76%	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	¿Considero que tengo la autonomía suficiente para realizar mi trabajo?	39	38,24%	<b>46,27%</b>
	¿Tengo la capacidad de iniciativa en mi trabajo?	34	33,33%	
	¿Considero que mis ideas son tomadas en cuenta por mis superiores?	50	49,02%	
	¿En el área existe un ambiente abierto a la creatividad de los colaboradores?	49	48,04%	
	¿Dependo de lo que mi supervisor diga para realizar mi trabajo?	64	62,75%	
<b>RECOMPENSA</b>	¿Recibo una remuneración justa y de acuerdo al trabajo que realizo?	67	65,69%	<b>51,37%</b>
	¿Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrece la empresa (seguro, alimentación, vacaciones, préstamos, etc.)?	40	39,22%	
	¿Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas?	69	67,65%	
	¿Si percibiera un incentivo en mi remuneración cuando se han cumplido las metas del Área, esto me motivaría más?	13	12,75%	
	¿Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A son reconocidos?	73	71,57%	
<b>DESAFIO</b>	¿Considero que dentro del Área donde trabajo existe oportunidades de crecimiento profesional?	59	57,84%	<b>37,06%</b>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	Respuestas satisfactorias (1, 2 y 3)	Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)	Promedio por factor
	¿Creo que mi nivel de aporte podría ser mayor?	22	21,57%	
	¿Me siento desafiado a realizar mejor mi trabajo diariamente?	30	29,41%	
	¿Considero que todos estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para lograr las metas y los objetivos?	33	32,35%	
	¿Me siento motivado a seguir capacitándome y creciendo profesionalmente dentro del área?	45	44,12%	
RELACIONES	¿Me siento cómodo(a) en el grupo que trabajo?	40	39,22%	41,57%
	¿Existe una buena relación, comunicación y compañerismo en mi entorno de trabajo (entre compañeros, jefes y colegas, etc.)?	43	42,16%	
	¿Considero que existe un trato justo a los colaboradores?	57	55,88%	
	¿Mis opiniones son tomadas en cuenta por mi equipo?	42	41,18%	
	¿Se toman en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área?	30	29,41%	
COOPERACION	¿En el área que realizo mi trabajo, considero que es posible trabajar en equipo?	35	34,31%	35,54%
	¿Mis temas personales justificados (permisos, vacaciones, etc.) son comprendidos, atendidos y gestionados por mi superior?	22	21,57%	
	¿Cuándo requiero la colaboración de la empresa soy escuchado(a) y de alguna manera siento el apoyo de la misma?	47	46,08%	
	¿Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito?	41	40,20%	
COMUNICACIÓN	¿Existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?	51	50,00%	46,32%
	¿Las líneas de supervisión me informan de los cambios o decisiones importantes del Área u Organización?	49	48,04%	
	¿Puedo acceder a información que requiero fácilmente para	44	43,14%	



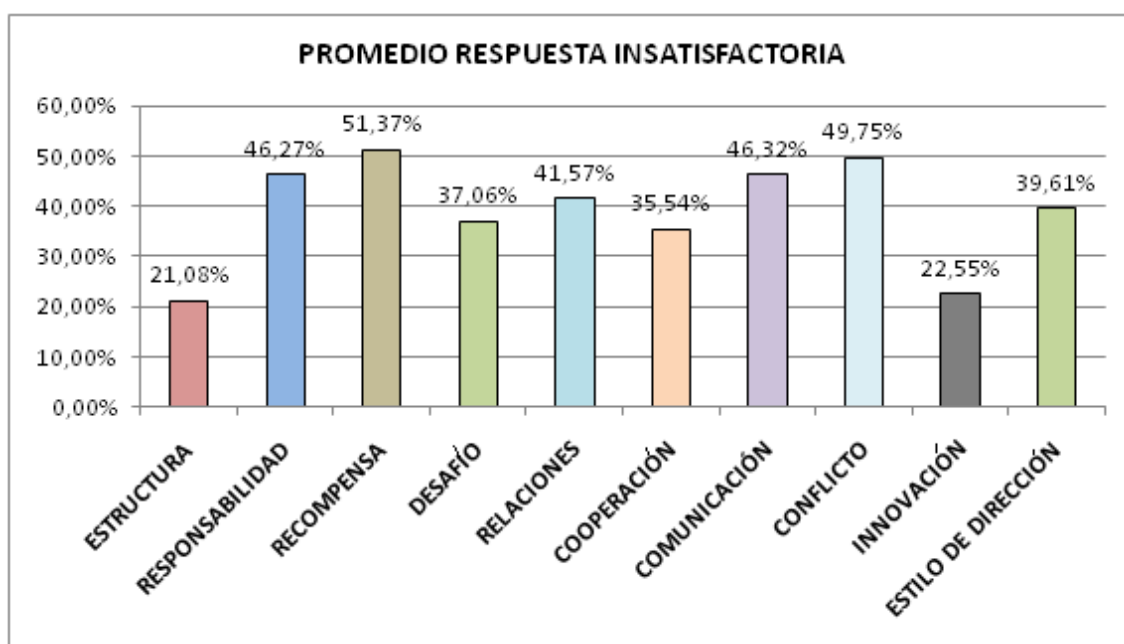
DIMENSIÓN	PREGUNTAS	Respuestas satisfactorias (1, 2 y 3)	Porcentaje con respecto al total de respuestas posibles (102)	Promedio por factor
	realizar mi trabajo?			
	¿Considero que tengo la apertura necesaria para conversar temas del trabajo o personales con mi línea de supervisión?	45	44,12%	
CONFLICTO	¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a mis jefes o compañeros aun cuando contradiga a los demás?	52	50,98%	<b>49,75%</b>
	¿Considero que existe trabajo en equipo al momento de resolver problemas dentro de la organización?	52	50,98%	
	¿Mi jefe actúa con equidad y personalidad al momento de presentarse algún inconveniente dentro del área?	47	46,08%	
	¿Al momento de resolver problemas, es tomado en cuenta el aporte de todos los colaboradores?	52	50,98%	
INNOVACIÓN	Me siento conforme con los conocimientos que poseo para el puesto	31	30,39%	<b>22,55%</b>
	La tecnología que manejo es la más adecuada para los trabajos que ejecuto.	42	41,18%	
	Me gustaría recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua.	7	6,86%	
	Me interesaría rotar por otros puestos de trabajo.	12	11,76%	
ESTILO DE DIRECCIÓN	¿Mi supervisor actúa con valores solidos de honestidad y excelencia profesional?	31	30,39%	<b>39,61%</b>
	¿Considero que mi línea de supervisión me brinda confianza a mí y a mis compañeros?	38	37,25%	
	¿Las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria?	52	50,98%	
	¿Mi supervisor es justo con el trato que nos brinda?	37	36,27%	
	¿Considero que mi supervisor actúa con equidad e igualdad?	44	43,14%	



**Gráfico 6 Respuestas satisfactorias (4,5)**

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Belén Bucheli



**Gráfico 7 Respuestas insatisfactorias (1,2 y 3)**

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Belén Bucheli

### **3.6.2. Cuestionario a expertos**

Para esta investigación se entrevistó a:

- Ing. Stephania Jaramillo Ricaurte, analista de Recursos Humanos de la empresa Diners Club del Ecuador.

Las preguntas que se describen a continuación fueron presentadas a la persona antes mencionada y luego de ello se receptó sus opiniones.

#### **Pregunta 1**

**¿Qué es para usted satisfacción laboral?**

#### **Pregunta 2**

¿Cómo se podría interpretar necesidades de los trabajadores?

#### **Pregunta 3**

¿Cómo se entiende la comunicación dentro de un ambiente de trabajo?

#### **Pregunta 4**

¿Qué opinión le merece el clima laboral?

#### **Pregunta 5**

¿Podría indicar la importancia de evaluar a los trabajadores y como mejorara su ambiente de trabajo?

#### **Respuestas**

La satisfacción laboral es una medida para darse cuenta de la situación de una empresa y su necesidad de mantener o corregir posibles problemas ocasionados por la insatisfacción y en base a ello implementar planes futuros, considerando que si los

colaboradores están satisfechos la organización está en posibilidades de alcanzar sus objetivos.

Ahora entiéndase que satisfacción personal no es únicamente el que un trabajador cubra sus necesidades básicas sino que también intervienen otros factores, como el que reciba recompensa por alguna meta alcanzada en el trabajo o se capacite regularmente, porque de esa manera es capaz de adquirir nuevas habilidades o destrezas que le permitirán reforzar el trabajo de un puesto o aspirara a otro diferente. Así mismo para que exista satisfacción laboral el trabajo debe tener la posibilidad de participación en la toma de decisiones, dentro de un buen ambiente de compañerismo, lo cual es sinónimo de comunicación fluida, a nivel horizontal y ascendente.

Sin comunicación no es posible que haya una cooperación positiva entre los miembros de una organización, un trabajo conjunto facilita la producción y optimiza el funcionamiento de las organizaciones.

El clima organizacional es la percepción de grupo que tiene los trabajadores respeto a las variables de la organización, por lo que es muy importante el homogenizar actitudes emocionales de tal manera que el empleado se sienta parte de la empresa, y tenga satisfacción por el trabajo que hace ya sea individualmente como en grupo.

Para poder saber el nivel de satisfacción de los trabajadores es necesario realizar evaluaciones periódicas, tomando en cuenta el mayor número de detalles posible. Solo de esa manera se podrá conocer las inquietudes y los problemas que existan pueden ser solucionados de mejor forma.

Una vez alcanzadas las metas a mediano plazo lo ideal es disponer de un plan de mejora continua con el propósito de promover y mantener la calidad en los puestos de trabajo, así como el de ayudar a las personas como tal a mejorar su vida personal. Al existir un plan de mejora continua aplicado por Diners, ganan tanto los trabajadores como la empresa, reflejándose en la atención a los clientes y los réditos que dejan los mismo.

### 3.6.3. FODA

En base a los resultados obtenidos se realiza un diagnostico mediante el método FODA.

**Tabla 11 Análisis FODA aplicado al Departamento de Crédito y Cobranzas**

<b>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS</b>	
<b>FORTALEZAS - F-</b>	<b>DEBILIDADES -D-</b>
<p>F1 Se manifiesta un orgullo por pertenecer al área donde trabajan las personas,</p> <p>F2 Existe una identificación con los valores corporativos de la Empresa</p> <p>F3 Hay un ambiente general que permite pensar en trabajar por mucho tiempo en Diners,</p> <p>F4 Hay una percepción de un buen futuro de la institución.</p> <p>F5 Los empleados manifiestan predisposición para rotar por otros puestos de trabajo.</p> <p>F6 Hay un ánimo innovador por recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua</p> <p>F7 Se dispone de tecnología que permite desempeñarse adecuadamente en los diferentes puestos de trabajo.</p> <p>F8 Los empleados están dispuestos a realizar un mayor esfuerzo cada día.</p> <p>F9 Existe buena relación entre los miembros de la unidad</p>	<p>D1 Se depende la mayor parte del tiempo de lo que el supervisor diga para realizar un trabajo</p> <p>En el área exista un ambiente limitado para la creatividad.</p> <p>D2 Cuando se presentan ideas, éstas no son tomadas en cuenta por los superiores</p> <p>Los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A no son reconocidos a tiempo</p> <p>D3 No existe una marcada decisión por reconocer al grupo de trabajo cuando se han superado las metas esperadas.</p> <p>D4 Existen trabas que impiden optar por mejores oportunidades de crecimiento profesional</p> <p>D5 Hay ciertas deficiencias en la comunicación entre jefes y subordinados o entre compañeros</p> <p>D6 En ciertas ocasiones las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son impartidas de manera arbitraria.</p>
<b>OPORTUNIDADES -O-</b>	<b>AMENAZAS -A-</b>
<p>O1 Nuevas tecnologías disponibles</p> <p>O2 Oferta de capacitación que ofrece el Estado</p> <p>O3 Paz social</p> <p>O4 Apoyo por parte de otras organizaciones como el Ministerio del Trabajo.</p>	<p>A1 Legislación de trabajo cambiante</p> <p>A2 Inestabilidad de política tributaria</p> <p>A3 Incremento de la inflación</p> <p>A4 Incremento de tasas de interés</p>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Resultados: Diagnóstico de Situación**

**Aspectos a reforzar:**

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de la imagen Interna de la empresa por parte de los empleados, es Muy Buena en las dimensiones de *Estructura e Innovación*, mientras que alcanza el nivel de Buena en las ocho restantes dimensiones: *Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Comunicación, Conflicto y Estilo de dirección*.

Ello significa que hay que mantener y tratar de incrementar la eficiencia en las dos primeras dimensiones, referente a la estructura de la empresa, donde se manifiesta un orgullo por pertenecer al área donde trabajan las personas, identificándose con los valores corporativos de la Empresa, lo cual les permite pensar en trabajar por mucho tiempo en Diners, con vista a un buen futuro de la institución.

De igual forma existe un gran interés por rotar por otros puestos de trabajo y recibir conocimientos afines a través de un plan de capacitación continua, con los antecedentes de que existe tecnología que permite desempeñarse adecuadamente en los diferentes puestos de trabajo.

La mayoría del personal encuestado piensa que el ambiente exige un desafío para realizar mejor su trabajo diariamente y que es posible que el nivel de aporte pudiera ser mayor. Dentro del aspecto de las relaciones interpersonales ve con agrado que se tomen en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área.

**Aspectos prioritarios:**

En cuanto a las demás dimensiones existen factores que deben ser fortalecidos de

manera inmediata para mejorar el clima organizacional existente en situaciones de responsabilidad, como el depender la mayor parte del tiempo de lo que el supervisor diga para realizar un trabajo, o que en el área exista un ambiente limitado para la creatividad. Cuando se presentan ideas, éstas no son tomadas en cuenta por los superiores o los empleados del Área que han tenido una calificación A+ o A no son reconocidos a tiempo, además de que no existe una marcada decisión por reconocer al grupo de trabajo cuando se han superado las metas esperadas.

Frente a estas circunstancias a pesar de confiar en la empresa aún se cree que existen trabas que impiden optar por mejores oportunidades de crecimiento profesional, pudiendo ser una de la razones ciertas deficiencias en la comunicación entre jefes y subordinados o entre compañeros, además de que en varias ocasiones las órdenes impartidas por las líneas de supervisión son dadas de manera arbitraria.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DINERS CLUB ECUADOR-QUITO.

#### 4.1 Objetivos

##### Objetivo general

- Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas en Diners Club, Quito.

##### Objetivos Específicos

- Describir los procedimientos que deben aplicarse a los empleados considerando los factores críticos de mayor deficiencia para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro del Dpto. de Crédito y cobranzas de Diners Club Quito.
- Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en los factores de éxito, mediante procedimientos adecuados.

#### 4.2. Importancia de la propuesta de mejora del Clima Laboral

En todas las organizaciones, en este caso empresariales, tratan de ejecutar sus actividades laborales dentro de un ambiente de trabajo agradable; de ahí que nace la necesidad de revisar y mejorar el Clima Organizacional de manera continua, para de esta manera disponer de un ambiente propicio y aprovechar de mejor forma todos los recursos disponibles.

Como parte del ambiente empresarial *“se asocian la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, con la labor del trabajador”*(Chiavenato I, 2000, pág. 699); pero



ello es discutible, ya que la actitud laboral está sujeta a las peculiaridades del medio ambiente de trabajo o clima laboral.

De acuerdo a lo que se describe a continuación se requiere de una planificación muy detallada donde consten todos los elementos necesarios a ejecutarse dentro de plazos o períodos determinados considerados anualmente como parte de la planificación de una empresa, con el propósito de optimizar el ambiente de trabajo del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa DINERS Club del Ecuador, Quito, lo cual implica también una participación activa de empresa y empleados. Al final de la implementación se debe alcanzar un cambio positivo respecto a la predisposición de empleados hacia la empresa, hacia sus compañeros de trabajo así como hacia sí mismo, reflejado en el deseo de permanecer a gusto en la empresa y sentirse realizado en sus expectativas laborales personales.

#### **4.3. Estrategias para mejorar el clima organizacional del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa DINERS CLUB Quito**

- Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro del departamento de crédito y cobranzas Diners Club, Quito.
- Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas Diners Club, Quito.
- Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas al departamento de crédito y cobranzas Diners Club, Quito.
- Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en el dpto. De crédito y cobranzas Diners Club Quito.
- Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.

A continuación se describen las estrategias propuestas como parte de una propuesta considerando objetivos, factores de estudio y prioridad de ejecución.

Se han considerado los diez factores evaluados en el capítulo anterior y se han clasificado en dos grupos: responsabilidad, cooperación, conflicto, relaciones, comunicación, estilo de dirección, desafío, recompensa que son aquellos de deben mejorarse y estructura e innovación que deben mantenerse, a partir de los resultados obtenidos y en función de su importancia se le asignó un orden:

**Tabla 12 Dimensiones del clima organizacional**

DIMENSION	PRIORIDAD
Estilo de dirección	U
Responsabilidad	U
Recompensa	U
Desafío	U
Relaciones	U
Cooperación	U
Comunicación	U
Conflicto	U
Innovación	I
Estructura	I

**Fuente:** Diners Club (2013), Quintero (2008) y Chang (2007)

Descriptores de la prioridad

U= URGENTE

I= IMPORTANTE

N= NECESARIO

E= EMERGENTE

**Tabla 13 Estrategias aplicadas a los factores de estudio-objetivo 1**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor de estudio	Tipo de correctivo	Prioridad				Estrategias
				U	I	N	E	
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del	Responsabilidad	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro del departamento de crédito y cobranzas DINERS, Quito. Proponer políticas de
		Cooperación	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				
		Conflicto	Mejorar la deficiencia en	x				

de crédito y cobranzas en DINERS, Quito.	clima organizacional dentro del dpto. de crédito y cobranzas de DINERS, Quito.		el factor.					comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS, Quito.
		Relaciones	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				
		Comunicación	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				
		Estilo de dirección	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				
		Desafío	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS, Quito.
		Recompensa	Mejorar la deficiencia en el factor.	x				Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en el dpto., de Crédito y Cobranzas DINERS Quito.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 14 Estrategias aplicadas a los factores de estudio-objetivo 2**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor de estudio	Tipo de correctivo	Prioridad				Estrategias
				U	I	N	E	
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS, Quito.	2. Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en el factor de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	Estructura	Mantener la eficiencia en el factor		x			Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas que posee.
		Innovación	Mantener la eficiencia en el factor		x			Difundir la información necesaria relacionada con el Clima Laboral.  Mejores formas de mostrar la estructura y jerarquías al interior de la Organización.  Alinear los procesos internos con la estructura.  Propiciar que las personas presenten propuestas de mejores prácticas laborales o empoderamiento.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

Descriptores de la prioridad

U= URGENTE

I= IMPORTANTE

N= NECESARIO

E= EMERGENTE

### 4.3.1 Objetivos, estrategias y actividades

**Objetivo específico1:** Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de DINERS Club.

**Tabla 15 Estrategias y actividades para objetivo 1**

FACTOR DE ESTUDIO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS POR FACTOR	ACTIVIDADES
Responsabilidad	Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro del departamento de crédito y cobranzas DINERS Club Quito.	Capacitar a los jefes y directivos para fomentar grupos de trabajo.	Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.
Cooperación			Integración de personal en equipos de trabajo.
Conflicto	Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS Club Quito.	Mejorar los sistemas de comunicación interna e externa.	Prácticas de actividades para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor dentro del departamento.
Relaciones			Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa del departamento con los clientes y el resto de departamentos. Utilizar los canales de comunicación, formales e informales.
Comunicación		Fomentar un estilo de dirección equilibrado y participativo entre los colaboradores.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área. Retroalimentar al líder.
Estilo de dirección			
Desafío	Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS Club Quito.	Proponer la capacitación y especialización del personal.	Identificar las necesidades para el diseño de un programa de capacitación de incentivos y crecimiento personal. Incentivar el plan de Carrera.
Recompensa	Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando	Influir en la motivación de los empleados y generar confianza dentro del grupo	Implementar un programa de promoción y asensos, compensaciones y bonificaciones.
			Fortalecer las relaciones realizando actividades para los

la promoción y participación de los colaboradores en el dpto., de Crédito y Cobranzas de DINERS Club Quito.	de trabajo.	empleados: deportes, integración de familias etc.
		Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño, con la participación del trabajador
		Reconocimiento público oportuno para destacar el trabajo del colaborador.
		Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Objetivo Específico 2:** Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en los factor de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

**Tabla 16 Estrategias y actividades para objetivo 1**

FACTOR DE ESTUDIO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS POR FACTOR	ACTIVIDADES
Estructura	Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Fomentar el conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.
Innovación		Actualizar de manera permanente los recurso se innovación para el desempeño del departamento.	Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

### 4.3.2 Objetivos, actividades, recursos e indicadores

**Objetivo Específico 1:** Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de Dineros.

**Tabla 17 Actividades, recursos e indicadores – objetivo 1**

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.	Recursos materiales, humanos proporcionados por la empresa DINERS Club Quito: personal, sala de capacitación, material impreso, retroproyector.	Cantidad de jefes y directivos capacitados.	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.
Integración de personal en equipos de trabajo.		Cantidad de grupos de trabajo conformados.	
Prácticas de actividades para promover la cordialidad y evitar el rumor dentro del departamento.		Disminución de rumores dentro del departamento.	
Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa del departamento con los clientes y el resto de departamentos.	Cuestionario de encuesta aplicado por el personal de Talento Humano.	Encuestas aplicadas a los colaboradores.	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Índice de participación y cantidad de colaboradores que aportan con ideas.	

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Identificar las necesidades para el diseño de un programa de capacitación de incentivos y crecimiento personal.	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Cantidad de empleados promovidos y capacitados.	
Implementar un programa de promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.	Empresa consultora en trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano	Aplicación de encuestas para identificar necesidades.	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.
Realizar actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.	Evaluación de empleados mediante entrevista personalizada o encuestas aplicados por el departamento de Talento Humano.	Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa.	
Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño.		Aplicación de encuestas de satisfacción.	
Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.		Se espera al menos que los empleados se encuentren motivados en un 80%.	
Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.			Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli



**Objetivo 2:** Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en los factor de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

**Tabla 18 Actividades, recursos e indicadores – objetivo 2**

ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLE
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.	Personal área de recursos humanos, jefes del área, retroproyector, material impreso.	Se espera que al menos el 80% de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas conozcan la cultura organizacional de DINERS Club y su cuota de participación en ella.	Gerente de Talento Humano.
Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.	Personal área técnica, computadores, salas de capacitación, material impreso.	Evaluación de conocimientos obtenidos.	Encargado del área de Informática y de Innovación.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

#### 4.4. Planes Operativos

**Tabla 19 Factor Responsabilidad**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos didácticos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para la aplicación de las ecuaciones diferenciales lineales de primer y segundo orden en el análisis del movimiento uniforme.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro del departamento de crédito y cobranzas DINERS Club Quito.	Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.	Cantidad de jefes y directivos capacitados.	\$350,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 20 Factor cooperación**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos didácticos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para la aplicación de las ecuaciones diferenciales lineales de primer y segundo orden en el análisis del movimiento uniforme.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional	COOPERACIÓN	Incentivar la capacitación para el trabajo en equipo dentro del departamento de crédito y cobranzas DINERS.	Integración de personal en equipos de trabajo.	Cantidad de grupos de trabajo conformados.	\$350,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 21 Factor Conflicto**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS, Quito.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional	<b>CONFLICTO</b>	Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS.	Prácticas de actividades para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor dentro del departamento.	Disminución de rumores dentro del departamento.	\$200,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 22 Factor Relaciones**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Factor</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsable</b>
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS, Quito.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional	<b>RELACIONES</b>	Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS.	Prácticas de actividades deportivas, de integración, etc., con la participación de los empleados para promover la cordialidad y minimizar los efectos del rumor dentro del departamento.	Disminución de rumores dentro del departamento.	\$250,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Capacitador externo y Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 23 Factor Comunicación**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS, Quito.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional	COMUNICACIÓN	Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS.	<p>Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa del departamento con los clientes y el resto de departamentos.</p> <p>Definir los canales de información formales e informales</p>	Encuestas aplicadas a los colaboradores.	\$250,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 24 Factor Estilo de dirección**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	Proponer políticas de comunicación aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.  Generar la retroalimentación de líderes.	Índice de participación y cantidad de colaboradores que aportan con ideas.	\$220,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 25 Factor Desafío**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	<b>DESAFÍO</b>	Proponer políticas de promoción y desarrollo humano aplicadas al departamento de crédito y cobranzas DINERS.	Identificar las necesidades para el diseño de un programa de capacitación de incentivos y crecimiento personal.  Promocionar el Plan de Carrera.	Cantidad de empleados promovidos y capacitados.	\$700,00	La consultora ofrece la capacitación por cada factor en un valor global y por etapas, incluye facilitador, material didáctico, refrigerios. 1 curso intensivo 4 horas	Gerente de Talento Humano y empresa consultora externa.

**Elaborado por:** Belén Bucheli



**Tabla 26 Factor Recompensa**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS.	1. Describir los procedimientos que deben seguirse para los colaboradores en los factores críticos de mayor deficiencia contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	<b>RECOMPENSA</b>	Proponer actividades para el incentivo de la motivación y el reconocimiento logrando la promoción y participación de los colaboradores en el dpto. Décrédito y cobranzas DINERS.	Implementar un programa de promoción y asensos, compensaciones y bonificaciones.	Número de empleados que aplican a un plan de carrera.	\$1.285,00	El departamento de Talento Humano recibe un presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades con los colaboradores así como aplicación de encuestas para evaluar necesidades y nivel de satisfacción. Actividades mensuales, semanales o	Gerente de Talento Humano.
				Realizar actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.	Cantidad de empleados que se sienten identificados con la empresa.			
				Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño.	Aplicación de encuestas de satisfacción.			

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
				Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.	Se espera al menos que los empleados se encuentren motivados en un 80%.		trimestrales dependiendo	
				Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.				

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 27 Factor Estructura**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS.	2. Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en el factor de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	<b>ESTRUCTURA</b>	Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.	Se espera que al menos el 80% de los colaboradores del departamento de crédito y cobranzas conozcan la cultura organizacional de DINERS y su cuota de participación en ella.	\$1.285,00	El departamento de Talento Humano está encargado de organizar una serie de charlas que incluye refrigerios y material de apoyo.	Gerente de Talento Humano.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

**Tabla 28 Factor Innovación**

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Estrategias	Actividades	Indicadores	Presupuesto	Detalle	Responsable
Proponer procedimientos mediante actividades ordenadas y sistematizadas para contribuir a la mejora del clima organizacional del departamento de crédito y cobranzas en DINERS.	2. Incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en el factor de éxito, mediante procedimientos adecuados contribuyendo a la mejora del clima organizacional.	<b>INNOVACIÓN</b>	Capacitar al personal con conocimientos relacionados con la estructura de la empresa y las herramientas incoativas que posee.	Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área. Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.	Evaluación de conocimientos obtenidos.	\$300,00	El departamento de Informática e Innovación está encargado de realizar charlas que incluye refrigerios y material de apoyo	Encargado del área de Informática y de Innovación.

**Elaborado por:** Belén Bucheli

## 4.5 Cronograma de actividades

**Tabla 29 Cronograma de actividades**

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conformar equipos de trabajo para seguir pautas relacionadas con responsabilidad y cooperación.	■	■			■	■			■	■		
Integración de personal en equipos de trabajo.	■	■			■	■			■	■		
Prácticas de actividades para promover la cordialidad y evitar el rumor dentro del departamento.		■			■			■			■	
Prácticas de actividades para promover la cordialidad y evitar el rumor dentro del departamento.		■			■			■			■	
Evaluar el estado actual de la comunicación interna y externa del departamento con los clientes y el resto de departamentos.	■			■				■			■	■
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.	■			■				■			■	■
Identificar las necesidades para el diseño de un programa de capacitación de incentivos y crecimiento personal.	■	■					■	■				
Implementar un programa de promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.	■	■	■									
Realizar actividades para los empleados: deportes, integración de familias etc.		■			■			■			■	
Implementar evaluaciones periódicas para el desempeño.	■						■					
Prácticas de reconocimiento de los colaboradores como ascensos, felicitaciones por ocasiones especiales, reconocimiento por empleado del mes.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reconocimiento público para destacar el trabajo del colaborador.	■			■			■			■		
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.			■	■		■			■			■
Reuniones con participación y sugerencias del equipo del trabajo con ideas para aplicar en el área.			■	■		■			■			■
Capacitación relacionada con los nuevos elementos de innovación: tecnología, manejo de paquetes informáticos, políticas para obtención y transmisión de información.				■			■			■		

**Elaborado por:** Belén Bucheli

## 4.6 Presupuesto

Luego de agrupar los factores de estudio con los objetivos por factor se tiene el siguiente cuadro:

**Tabla 30 Factor de estudio y objetivos**

<b>Factor de estudio</b>	<b>Objetivos por factor</b>
Responsabilidad, Cooperación	Capacitación a jefes y directivos
Conflicto, relaciones, comunicación	Mejoramiento de sistemas de comunicación
Estilo de dirección	Estilo de dirección y participación de colaboradores
Desafío	Capacitación y especialización del personal para enfrentar desafíos
Recompensa	Motivación de los grupos de trabajo
Estructura	Fomento del conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional
Innovación	Capacitación recursos tecnológicos e innovación

**Elaborado por:** Belén Bucheli

Los costos se han establecido en base al Factor de estudio frente a los objetivos por factor. El presupuesto por capacitación a jefes y directivos con énfasis en la promoción y cooperación en su equipo de trabajo es:

**Tabla 31 Capacitación a jefes y directivos**

<b>Capacitación para la promoción de responsabilidad y cooperación en su equipo de trabajo</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
5	Refrigerios	100
1	Diseño informativo	100
1	Asesoría planificador para capacitación a jefes y directivos	500
	<b>Total</b>	700

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El costo por el mejoramiento de los sistemas de comunicación con énfasis en promoción en prácticas y evaluación del estado actual de la comunicación interna es:

**Tabla 32 Mejoramiento de sistemas de comunicación**

<b>Promoción de prácticas y evaluación del estado actual de la comunicación interna</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
15	Refrigerios para curso de capacitación	100
1	Asesoría planificador para capacitación a jefes y directivos	500
1	Diseño informativo sistemas de comunicación interna	100
	<b>Total</b>	<b>700</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El costo por el estilo de dirección y participación de colaboradores con estilo de dirección y participación de colaboradores:

**Tabla 33 Estilo de dirección y participación de colaboradores**

<b>Recepción de sugerencias y aplicación de encuestas</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
15	Refrigerios para curso de capacitación	100
15	Encuestas aplicadas	20
1	Diseño informativo para personal	100
	<b>Total</b>	<b>220</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El costo por capacitación para que el personal pueda enfrentar desafíos es:

**Tabla 34 Capacitación y especialización del personal para enfrentar desafíos**

<b>Promoción de prácticas y evaluación del estado actual de la comunicación interna</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
15	Refrigerios para curso de capacitación	100
1	Asesoría planificador para capacitación a jefes y directivos	500
1	Diseño informativo políticas de promoción y desarrollo humano DINERS Quito.	100
<b>Total</b>		<b>700</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El costo por el desarrollo de actividades para motivación de grupos

**Tabla 35 Motivación de los grupos de trabajo**

<b>Actividades motivación incentivo y reconocimiento</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Asesoría actividades para promoción participación y actividades.	500
Subtotal		500
1	Asesoría para motivación estratégica de equipo de trabajo	300
Subtotal		300
10	Credenciales	30
1000	Papelería	25
10	Pulseras	30
50	Señalética	100
6000	Material publicitario: franelas, recuerdos	300
Subtotal		485
<b>Total</b>		<b>1.285</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli



El costo por el desarrollo de actividades para motivación, incentivo y reconocimiento con énfasis en el conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional.

**Tabla 36 Fomento del conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional**

<b>Actividades motivación incentivo y reconocimiento</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1	Asesoría actividades para promoción participación y actividades.	500
	Subtotal	500
1	Asesoría para fortalecimiento cultura organizacional	300
	Subtotal	300
10	Credenciales	30
1000	Papelería	25
10	Pulseras	30
50	Señalética	100
6000	Material publicitario : franelas, recuerdos	300
	Subtotal	485
	<b>Total</b>	<b>1.285</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El total de inversión para la promoción de prácticas y evaluación del estado actual de las tecnologías e innovación disponibles.

**Tabla 37 Capacitación recursos tecnológicos e innovación**

<b>Promoción de prácticas y evaluación del estado actual de las tecnologías e innovación disponibles</b>		
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
15	Refrigerios para curso de capacitación	100
1	Evaluación de conocimientos	100
1	Diseño informativo politices de promoción y desarrollo humano DINERS Quito.	100
	<b>Total</b>	<b>300</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

El total del presupuesto para la aplicación de las actividades y las estrategias en la mejorar del clima laboral en el departamento de DINERS Club Quito es:

**Tabla 38 Total presupuesto**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Capacitación a jefes y directivos	700
Mejoramiento de sistemas de comunicación	700
Estilo de dirección y participación de colaboradores	220
Capacitación y especialización del personal para enfrentar desafíos	700
Motivación de los grupos de trabajo	1.285
Fomento del conocimiento y aprendizaje de la cultura organizacional	1.285
Capacitación recursos tecnológicos e innovación	300
<b>Total</b>	<b>5.190</b>

**Elaborado por:** Belén Bucheli

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- ✓ El desarrollo de la presente tesis tuvo como fin proponer un diseño de mejoramiento del clima laboral para el departamento de Crédito y Cobranzas en la empresa Diners Club del Ecuador, que permita desarrollar y motivar al personal para alcanzar una productividad en la misma.
- ✓ De los resultados obtenidos de la investigación luego de aplicar un cuestionario que consta de 45 preguntas, orientadas a evaluarlos factores que inciden en el clima laboral del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador-Quito se demostró que la calificación es Muy Buena en las dimensiones de *Estructura e Innovación*, mientras que alcanza el nivel de Buena en las ocho restantes dimensiones: *Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Comunicación, Conflicto y Estilo de dirección*, sin embargo se propuso un plan con el fin de mantener a los factores que tuvieron una calificación alta y de mejoramiento para los que tuvieron la calificación más baja.
- ✓ Una de las principales fortalezas es el sentido de pertenencia que los colaboradores del área manifiestan con orgullo de pertenecer al área, identificándose con la cultura organizacional de Diners.
- ✓ De igual forma hay un interés de la entidad por capacitar a sus empleados para el desarrollo de sus competencias, para rotar por otros puestos de trabajo. Dentro del aspecto de las relaciones interpersonales ve con agrado que se tomen en cuenta fechas importantes como: cumpleaños, aniversarios y despedidas dentro del área.
- ✓ Una de las debilidades es la mayoría del personal encuestado piensa que se debe crear un ambiente laboral con un trabajo en equipo que delegue funciones y una mayor autonomía para realizar las labores por lo que es indispensable superar ciertas deficiencias en la comunicación entre jefes y subordinados o entre compañeros.

- ✓ Se observa que el impacto que generan las fortalezas presentes en el interior de la empresa orientada al sentido de pertenencia entre los miembros, tecnología disponible, es superior al que generan las debilidades.
- ✓ Se debe considerar los factores críticos de mayor deficiencia tales como *Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Comunicación, Conflicto y Estilo de dirección*, para contribuir a la mejora del clima organizacional dentro del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club Quito e incentivar el desarrollo de habilidades para mantener la eficiencia en los factores de éxito, mediante procedimientos adecuados.
- ✓ Al realizar el balance de los temas sugeridos para fijar las estrategias, se establece que se debe incentivar la capacitación, proponer políticas de comunicación, actividades para el incentivo y motivación para el reconocimiento y participación de los colaboradores.
- ✓ El medio más eficiente para la cohesión del equipo de trabajo es realizar actividades en grupo, reuniones para el diálogo y otras dedicadas a la diversión y el ocio; programas de capacitación e incentivo para el crecimiento de carrera. Además de implementar un programa de promoción y ascensos, compensaciones y bonificaciones.

## 5.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda aplicar de manera específica el contenido propuesto en la presente investigación debido que han sido analizados y planteados con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados que trabajan en el área de Crédito y Cobranzas de la empresa Diners Club del Ecuador.
- ✓ Crear políticas institucionales que promuevan el análisis permanente del clima laboral en todas las áreas de la Empresa Diners Club, teniendo en cuenta que en la actualidad la importancia del desarrollo de habilidades del recurso humano constituye un factor muy importante para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Puesto que una de los principales requerimientos del departamento es mejorar la comunicación interna, el sistema de recompensa, la capacitación para el ascenso laboral, se recomienda la aplicación de actividades detalladas en los planes de mejora para ofrecer una solución a las principales debilidades y fortalezas detectadas.
- ✓ Respecto al gran conocimiento tecnológico de los colaboradores y su sentido de pertenencia organizacional se propone fortalecer la cultura organizacional aún más, es decir mantener estos factores de éxito.
- ✓ Se sugiere que el departamento de cobranzas debería implementar un direccionamiento estratégico propio y monitorear las actividades respectivas. Los objetivos, estrategias, tácticas, actividades que se recomienda debe ejecutarse para cada estrategia, con los responsables como se ha propuesto en el capítulo V.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos aires: Ediciones Granica.
- Bohlander G & Sherman a y Snell S. (2001). *Administración de recursos humanos* . México: Thomson, .
- Bretones D y Rodríguez A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. . Madrid: : Pirámide. pp. 101-134.
- Chang R. (2007). *Mejora Continua de Procesos*, . Buenos Aires: Editorial Granica. .
- Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: 5a. ed. McGraw Hill.
- Cortada N. (2000). *Técnicas Psicológicas de evaluación y exploración*. Mexico:: 1era.ed. Editorial Trillas.
- Costa J. (2010). *La Comunicación*. Barcelona: Costa punto com.
- Cruz K y Vega M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*,. Antofagasta: Universidad de Antofagasta,.
- Decreto 2393. (1986). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Quito: Decreto Ejecutivo No 2393 del 17 de noviembre 1986, Registro Oficial No. 249, Febrero. 3/98.
- Diario Hoy. (15 de noviembre de 2010). Morillo, 2010) Entrevista para Diario El comercio. *Clima laboral*, págs. [www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente-441911.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/buen-clima-laboral-una-tarea-pendiente-441911.html) . Publicado el 15 de noviembre del 2010.
- Diners. (2012). *Estudio Gestión de Talento Diners*. Quito: Diners club del ecuador.
- Diners Club del Ecuador. (2014). *Clima laboral*. Quito: Diners.
- Dolan S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: (3a. ed.),Mc Graw Hill,.
- Ena B y Delgado S. (2006 ). *Gestión Administrativa de Personal* . Madrid : Editorial Paraninfo.
- Fleitman J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax .
- García Gil M. (2012). *recurso humanos. lo esencial en la práctica* . México: Editorial Panorama S.A. de C.V.

- Hernandez R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración.PDF.
- Hernández R y Andrade A. (2011). *Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos*. México: Escuela Superior de Comercio y administración, Instituto politécnico Nacional y Universidad de Celaya.
- Herra S y Rodríguez N. (1999). *Evaluación de desempeño*. Guatemala: Revista Acta Académica, Número 24, Universidad Autónoma de Centro América.
- Herrscher E. (2009 ). *Administración aprender y actuar* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- IESS. (1978). *Decreto Supremo No. 2213 de 31 de enero de 1978*, . Quito: publicado en el Registro Oficial No. 526 de 15 de febrero del mismo año, el Gobierno Ecuatoriano ratificó el Convenio No. 121, sobre Prestaciones en casos de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Maslow A. (1992). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Aantos S.A .
- Morales A. (1997). *Analisis de las Organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*. Cordoba: ETEA.
- Muñoz O y Monroy del Castillo R. (2013 ). *Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>
- Parra M. (2008 ). *Bienestar psicológico en el trabajo docente, en Flexibilidad Laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo e*. Santiago, Chile: LOM Ediciones, .
- Pérez A. (2009 ). *Evaluación del desempeño laboral* . Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>
- Pérez E y Otero L. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. México: Ediciones Díaz de Santos, S.A.,.
- Puchol L. (2012). *Dirección y Gestión de recursos humanos, 2012 7º edición Editorial Díaz de Santos, México*. México: 7º edición Ediciones Díaz de Santos,.
- Quintero N Africano N y Faría E. (Abril de 2008). *Revista NEGOTIUM .Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal, Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Ciencias Gerenciales Año 3/Nº 9*. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>

Ruiz J. (2008 ). *Sociología de las Organizaciones Complejas* . Madrid: Universidad de Deusto .

Sagi I. (2009). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.