



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:  
ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL  
CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE  
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTOR:  
Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo**

**Previa a la obtención del Grado Académico de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:  
Econ. Mercedes Baño Hifong, PhD**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Certificación**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico del Título de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Mercedes Baño Hifong, PhD**

**REVISORA**

---

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.**

**Guayaquil, a los 16 del mes de febrero del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Declaración De Responsabilidad**

**Yo, Danny Luis Tasigchana Jaramillo**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de mayo del año 2022**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autorización**

**Yo, Danny Luis Tasigchana Jaramillo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución **del Proyecto de Investigación Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de mayo del año 2022**

**EL AUTOR**

---

**Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

The screenshot displays the URKUND document viewer interface. The browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/114620433-664778-368166#q1bklVayjayMNYxNrTUMTajjNVRKs5Mz8MyOxZEtOVbly0DMwslQ0MjSzNDcZsL0ND3MK8FAA==`. The document title is "TT Danny Tasigchana revisada 2.docx (D120061072)".

**Document Information:**

- Documento:** TT Danny Tasigchana revisada 2.docx (D120061072)
- Presentado:** 2021-11-26 13:54 (-05:00)
- Presentado por:** danny.tasigchana@gmail.com
- Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Re: Informe revisión de contenido y metodología - MAE DANNY TASIGCHANA. [Mostrar el mensaje completo](#)

**Source List (Lista de fuentes):**

- Categoría:** Enlace/nombre de archivo
- Fuentes alternativas:**
  - <http://xdoc.mx/documents/creacion-de-un-cuestionario-de-clima-organizacional-para-60960f...>
  - <https://library.co/articulo/dimensiones-del-clima-organizacional-marco-tesis-3ba83dico-y8q54z>
- Fuentes no usadas:**

**Document Content (Left Panel):**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil

AUTOR:  
Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo

Previa a la obtención del Grado Académico de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORIA: Econ. Mercedes Baño Hifong, PhD

Guayaquil, Ecuador

2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo.

**Document Content (Right Panel):**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil

AUTOR:  
Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo

Previa a la obtención del Grado Académico de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORIA: Econ. Mercedes Baño Hifong, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Danny Luis Tasigchana Jaramillo.

**System Tray (Bottom):** Windows taskbar showing the time 16:15 on 30/11/2021, with system icons for volume, network, and power.

## **Agradecimiento**

A mis padres

**Danny Tasigchana Jaramillo**

## **Dedicatoria**

A mis padres.

**Danny Tasigchana Jaramillo**

## Índice General

Certificación.....	ii
Declaración De Responsabilidad .....	iii
Autorización.....	iv
Agradecimiento .....	VI
Dedicatoria .....	VII
Índice General .....	VIII
Lista De Tablas .....	XII
Lista De Figuras .....	XVII
Resumen.....	XVIII
Abstract .....	xix
Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del Problema .....	5
Justificación.....	5
Pregunta de Investigación .....	6
Hipótesis.....	7
Objetivos .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos .....	7
Capítulo I: Fundamentación teórica.....	8
Marco Teórico.....	8

Teoría de clima organizacional .....	11
Dimensiones del clima organizacional .....	14
Dimensión del Clima Organizacional .....	15
Descripción de la Dimensión .....	15
El clima organizacional.....	16
Factores que intervienen en el clima organizacional .....	16
Marco Conceptual .....	17
Satisfacción laboral .....	17
Estrés laboral.....	19
Estrés laboral y desempeño.....	20
Incentivos .....	21
Capítulo II: Marco Referencial .....	24
Estudios Previos .....	24
Análisis Situacional.....	27
Valores corporativos .....	28
Decálogo .....	29
Política de calidad .....	30
Objetivos de la calidad .....	30
Gobierno corporativo .....	31
Estructura Organizativa del Banco Pacifico S.A. ....	33
Marco Legal .....	33
Capítulo III: Metodología y Resultados .....	35
Tipo de Investigación.....	35
Descriptiva .....	35
Correlacional.....	35

Enfoque de la Investigación .....	36
Diseño y Alcance de la Investigación .....	36
Población y Muestra.....	37
Segmento.....	37
Tamaño de la muestra .....	37
Representatividad.....	38
Recolección de la Información .....	38
Definición de la Variable de investigación .....	41
Procedimiento de Análisis de Datos .....	44
Confiabilidad.....	44
Análisis Factorial .....	45
Correlaciones.....	46
Análisis de los Resultados.....	47
Estadística Descriptiva .....	47
Análisis general de los resultados de las encuestas aplicadas.....	47
Modelo estadístico .....	63
Reflexión del modelo estadístico aplicado.....	65
Conclusión general de los datos obtenidos .....	65
Capítulo IV: Propuesta.....	67
Título de la Propuesta.....	67
Justificación de la Propuesta .....	67
Alcance de la Propuesta .....	68
Objetivos de la Propuesta.....	68
Objetivo general.....	68
Objetivos específicos .....	68

Estrategias .....	68
Socializar y aplicar la matriz de riesgo laboral de factor psicosocial .....	68
Elaborar, socializar y aplicar el cronograma diario de ejercicios esenciales para la aplicación de pausas activas .....	72
Realizar evaluaciones semestrales sobre el clima laboral de la organización a través de indicadores o KPIs .....	77
Recursos para la Propuesta.....	81
Presupuesto de la Propuesta .....	81
Conclusiones .....	83
Recomendaciones.....	84
Referencias .....	85
Apéndice .....	90

## Lista De Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional según litwin y stinger</i> .....	15
<b>Tabla 2.</b> <i>Datos para determinar muestra de población finita</i> .....	38
<b>Tabla 3.</b> <i>Cuestionario de la encuesta realizada en forma individual a trabajadores de la institución financiera</i> .....	39
<b>Tabla 4.</b> <i>Cuestionario de la encuesta realizada en forma individual a trabajadores de la institución financiera</i> .....	40
<b>Tabla 5.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional- primera parte</i> .....	41
<b>Tabla 6.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional- primera parte</i> .....	41
<b>Tabla 7.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional- segunda parte</i> .....	42
<b>Tabla 8.</b> <i>Dimensiones del clima organizacional- segunda parte</i> .....	43
<b>Tabla 9.</b> <i>Coefficiente de alfa de cronbach</i> .....	44
<b>Tabla 10.</b> <i>Confiabilidad de las dimensiones</i> .....	45
<b>Tabla 11.</b> <i>Rango del coeficiente de spearman</i> .....	46
<b>Tabla 12.</b> <i>Sexo</i> .....	47
<b>Tabla 13.</b> <i>Nivel de educación</i> .....	47
<b>Tabla 14.</b> <i>Estado civil</i> .....	48
<b>Tabla 15.</b> <i>Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas</i> .....	48
<b>Tabla 16.</b> <i>Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral</i> .....	48
<b>Tabla 17.</b> <i>Los trabajadores de la institución financiera saben lo que sus jefes esperan de ellos</i> .....	49

<b>Tabla 18.</b> <i>Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución</i> .....	49
<b>Tabla 19.</b> <i>Los jefes de esta institución financiera tratan con respeto a sus colaboradores</i> .....	49
<b>Tabla 20.</b> <i>Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)</i> .....	50
<b>Tabla 21.</b> <i>En esta institución financiera se trabaja en equipo</i> .....	50
<b>Tabla 22.</b> <i>En esta institución financiera los colaboradores están comprometidos con su trabajo</i> .....	50
<b>Tabla 23.</b> <i>Las personas de esta institución financiera se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor</i> .....	51
<b>Tabla 24.</b> <i>Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral</i> .....	51
<b>Tabla 25.</b> <i>Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva</i> .....	51
<b>Tabla 26.</b> <i>Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error</i> .....	52
<b>Tabla 27.</b> <i>Uno progresa en esta institución financiera si tiene iniciativa</i> .....	52
<b>Tabla 28.</b> <i>En esta institución financiera, entre el personal predomina un ambiente de amistad</i> .....	52
<b>Tabla 29.</b> <i>La dirección de esta institución financiera se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas</i> .....	53
<b>Tabla 30.</b> <i>Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución</i> .....	53
<b>Tabla 31.</b> <i>En esta institución financiera existen muy pocas posibilidades de ascenso</i> .....	53

<b>Tabla 32.</b> <i>En esta institución financiera no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales .....</i>	54
<b>Tabla 33.</b> <i>Los trabajadores de esta institución financiera creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial .....</i>	54
<b>Tabla 34.</b> <i>Esta institución financiera se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso .....</i>	54
<b>Tabla 35.</b> <i>En esta institución financiera se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber .....</i>	55
<b>Tabla 36.</b> <i>El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas .....</i>	55
<b>Tabla 37.</b> <i>Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes .....</i>	55
<b>Tabla 38.</b> <i>En esta institución financiera existen demasiadas críticas.....</i>	56
<b>Tabla 39.</b> <i>En esta institución financiera existe un alto respeto por las personas</i>	56
<b>Tabla 40.</b> <i>En esta institución financiera la gente no confía en los demás .....</i>	56
<b>Tabla 41.</b> <i>A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.....</i>	57
<b>Tabla 42.</b> <i>La distribución del personal y de material en esta institución financiera permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo.....</i>	57
<b>Tabla 43.</b> <i>En esta institución financiera hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos.....</i>	57
<b>Tabla 44.</b> <i>El número de personas que trabaja en esta institución financiera es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza.....</i>	58
<b>Tabla 45.</b> <i>En esta institución financiera los trabajos están bien asignados y organizados .....</i>	58

<b>Tabla 46.</b> <i>La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución financiera .....</i>	58
<b>Tabla 47.</b> <i>En esta institución financiera los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores .....</i>	59
<b>Tabla 48.</b> <i>En esta institución financiera a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas .....</i>	59
<b>Tabla 49.</b> <i>Me preocupa que por una reorganización en la institución financiera se vea afectada la estabilidad de mi trabajo.....</i>	59
<b>Tabla 50.</b> <i>Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución financiera .....</i>	60
<b>Tabla 51.</b> <i>Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución financiera .....</i>	60
<b>Tabla 52.</b> <i>Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores</i>	60
<b>Tabla 53.</b> <i>Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente .....</i>	61
<b>Tabla 54.</b> <i>Esta institución financiera se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal.....</i>	61
<b>Tabla 55.</b> <i>Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos .....</i>	61
<b>Tabla 56.</b> <i>Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos .....</i>	62
<b>Tabla 57.</b> <i>En esta institución financiera los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico .....</i>	62

<b>Tabla 58.</b> <i>Quienes dirigen esta institución financiera prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos .....</i>	62
<b>Tabla 59.</b> <i>Codificación de la escala de likert .....</i>	64
<b>Tabla 60.</b> <i>Ponderación y mayor impacto de las preguntas de la encuesta .....</i>	64
<b>Tabla 61.</b> <i>Resumen de las preguntas con mayor ponderación e impacto en la encuesta .....</i>	64
<b>Tabla 62.</b> <i>Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 1era semana .</i>	74
<b>Tabla 63.</b> <i>Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 2da semana ..</i>	74
<b>Tabla 64.</b> <i>Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 3era semana .</i>	75
<b>Tabla 65.</b> <i>Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 4ta semana ...</i>	75
<b>Tabla 66.</b> <i>Cronograma para aplicar encuestas de medición de clima laboral ...</i>	78
<b>Tabla 67.</b> <i>Presupuesto de la propuesta .....</i>	82

## Lista De Figuras

<i>Figura 1.</i> Esquema Del Clima Organizacional De Litwin Y Stinger. ....	14
<i>Figura 2.</i> Norma Iso 9001.....	30
<i>Figura 3.</i> Gobierno Corporativo. ....	31
<i>Figura 4.</i> Esquema Organizativo Del Banco Del Pacífico S.A. ....	33
<i>Figura 5.</i> Matriz De Riesgos Laborales Por Puesto De Trabajo. ....	69
<i>Figura 6.</i> Tríptico Sobre Matriz De Riesgo – Adverso .....	70
<i>Figura 7.</i> Tríptico Sobre Matriz De Riesgo – Reverso.....	71
<i>Figura 8.</i> Tríptico Sobre Pausas Activas – Adverso.....	73
<i>Figura 9.</i> Tríptico Sobre Pausas Activas – Reverso .....	73
<i>Figura 10.</i> Comunicación Interna 1 .....	76
<i>Figura 11.</i> Comunicación Interna 2 .....	76
<i>Figura 12.</i> Comunicación Interna 3 .....	77

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal analizar los factores que determinan el clima organizacional en una institución financiera para elaborar una propuesta estratégica de mejoras al trabajador, para lo cual se ha aplicado una metodología de investigación de tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal; posteriormente, se aplicó encuestas a una muestra de 347 personas obtenida de una población de 3600 servidores de una institución financiera, obteniendo como resultado que los factores con mayor incidencia en el clima laboral son: Colaboración y buen trato, Motivación laboral y Autonomía y profesionalismo. Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores de una institución financiera, dieron paso a la propuesta para atender los factores identificados en la incidencia en el clima laboral, por lo que se sugiere implementar la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y la ejecución de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental; así mismo, se propone diferentes estrategias para socializa y aplicar la matriz de riesgo y el cronograma de pausas activas, y la evaluación semestral sobre el clima laboral de la organización a través de indicadores, a fin de identificar nuevos factores.

**Palabras Claves:** Clima laboral, Productividad, Estrés, Motivación.

## **Abstract**

The main objective of this project is to analyze the factors that determine the organizational climate in a financial institution in order to elaborate a strategic proposal for employee improvement, for which a descriptive and correlational research methodology has been applied with a quantitative approach and a transversal non-experimental design; subsequently, surveys were applied to a sample of 347 people obtained from a population of 3600 employees of a financial institution, obtaining as a result that the factors with the greatest impact on the work climate are: Collaboration and good treatment, Work motivation and Autonomy and professionalism. The results obtained through the surveys applied to the servers of a financial institution, gave way to the proposal to address the factors identified in the incidence in the work environment, so it is suggested to implement the matrix of occupational risks of psychosocial factors and the implementation of active breaks to improve departmental and interdepartmental interaction; likewise, different strategies are proposed to socialize and apply the risk matrix and the schedule of active breaks, and the biannual evaluation of the work environment of the organization through indicators, in order to identify new factors.

**Keywords:** Work climate, Productivity, Stress, Motivation.

## **Introducción**

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), son: (a) la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, (b) el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de los RH (GRH) y (c) la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta, 2006).

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicio del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las empresas en el nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos (Cuesta, 2006; González, Jiménez & Reyes, 2015).

La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus trabajadores. El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones (González et al., 2015). El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral (Cuesta, 2006). Por otro lado, con el tema de cultura organizacional se destaca la tipificación de características propias de las organizaciones (González et al., 2015).

El presente proyecto de investigación está estructurado en cuatro acápite, el primer capítulo se presentan las principales teorías y conceptos que explican esta investigación, en relación al clima organizacional y la satisfacción laboral.

En el capítulo posterior se presentan casos similares de estudios en el mundo, también se describe un análisis situacional de la institución financiera de estudio y los fundamentos legales que intervienen en la investigación.

El tercer capítulo aborda la metodología aplicada que da paso a la propuesta de mejoras en la institución financiera objeto de estudio, en donde se determinó el tipo, enfoque y diseño de la investigación, además se determinó la población y muestra para aplicar los métodos de recolección de datos y finalmente se realizó un diagnóstico con los resultados obtenidos.

El cuarto capítulo aborda la propuesta para atender los factores identificados en el capítulo anterior, por lo que se sugiere implementar de una matriz de riesgo laboral de factor psicosocial, un cronograma de ejercicios esenciales para la aplicación de pausas activas que mejoren el clima laboral de las instituciones financieras, y la ejecución de evaluaciones semestrales sobre el clima laboral de la organización a través de indicadores o KPIs.

### **Antecedentes**

El Banco del Pacífico fue fundado en 1972, esta institución modernizó el sistema financiero del Ecuador debido a la ruptura tradicional del negocio. El banco abrió sus puertas con un capital de 40 millones de sucres, aportado por 447 accionistas de (a) Guayaquil, (b) Quito, (c) Cuenca, (d) Machala, (e) Manta y (f) Babahoyo. En aquel momento, la institución tenía 43 empleados. En 2010 cuenta con 1790, los cuales están distribuidos en más de 120 oficinas.

Con su particular filosofía de brindar mayor acceso al crédito a todos los sectores de la economía, incluidos artesanos y microempresarios y convertirse en catalizador del desarrollo del país, el Pacífico revolucionó el sistema financiero desde el comienzo (Banco del Pacífico, 2018). Además, tiene la reputación de ser un banco innovador al desarrollar productos de banca electrónica como: (a) audiomático, (b) telebán, (c) iIntermático, (d) orden de cobros y pagos, que permiten realizar transacciones personales y corporativas desde la casa y oficina las 24 horas del día, durante todo el año.

La crisis financiera de 1999 colocó a la institución al borde de la quiebra. No obstante, la aparición de un nuevo accionista, la fidelidad de los clientes y el manejo prudente y profesional de su administración permitieron su recuperación en tiempo récord y el relanzamiento comercial de la entidad con una imagen renovada y moderna. Para 1999, atravesó un duro momento con la crisis financiera, sin embargo, se recuperó en la década siguiente volviendo a ganar el prestigio y confianza, característica principal de la institución.

### **Planteamiento del problema**

El Clima Organizacional (CO) es la percepción de las personas que laboran en una empresa respecto al ambiente físico y psicológico que esta ofrece. Esta

percepción responde a una coyuntura, y varía con el tiempo por los diversos estímulos que influyan en ella, por lo cual debe ser monitoreada y fortalecida continuamente. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009)

Es fundamental conocer cuáles son las particularidades del Clima Organizacional, (Great Place To Work, 2018), mantener un buen clima laboral no solo repercute en un reconocimiento de la compañía a nivel social, también genera beneficios cómo:

- Si la compañía pasa por tiempos difíciles, los colaboradores demuestran su fortaleza para atravesar el mal momento y son ellos quienes trabajan por la pronta recuperación de su empresa.
- El impacto del buen clima laboral se manifiesta también en las utilidades, por ejemplo, Scripps Health pasó por pérdidas financieras, rotación de su personal y despido de los mismos. La gerencia se enfocó en modificar el ambiente laboral, lo cual dio como resultado un mejor rendimiento de sus finanzas, menor rotación y mayor compromiso de parte de los empleados; sus utilidades se incrementaron en un 1.200%.
- La tasa de rotación laboral voluntaria de las compañías con buenos climas laborales es considerablemente menor que la de sus competidores, se reduce a la mitad, ahorrando así dinero en la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Por lo antes expuesto, es necesario estudiar el clima organizacional de las instituciones financieras de la ciudad de Guayaquil debido a que es elemental conocer esta variable de estudio.

## **Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores que afectan al clima organizacional en la institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

## **Justificación**

El clima organizacional también conocido como ambiente organizacional o clima laboral, es el conjunto de percepciones comunes que el personal que conforma a una institución, comparte respecto a los diferentes procesos organizacionales y relaciones interpersonales que existen en la empresa y que explican en alto grado la actitud y el comportamiento de los trabajadores dentro de ella. (Guadalupe & Ibarra, 2011). La fuerte relación que existe entre un buen ambiente de trabajo, las actitudes y comportamientos deseados en los subordinados dentro de una organización han volcado la atención de los empresarios sobre esta temática, debido a que la empresa posee una atmosfera de trabajo propia que es construida a través de factores tanto físicos como emocionales, y que determinan en alto grado el nivel de competitividad y productividad que tiene la empresa en el mercado, además de garantizar la lealtad de muchos de los empleados, y derivar en un estructura organizacional más sólida que sienta las bases para su desarrollo tanto en el mediano como en el largo plazo (Vera, 2013).

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de conocer si los trabajadores se sienten conformes con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante porque posibilita la estabilidad del personal y su alineación con la

misión de la organización. La investigación que se realizará, pretende ayudar a la empresa para identificar las perspectivas que tienen los empleados que trabajan en la organización, comportamiento y grado de compromiso con la empresa.

Esta investigación mejorará el clima organizacional en las instituciones financieras especialmente a los trabajadores de la misma debido a que ellos son el recurso importante para mantener la empresa. Además, será el primer estudio, pues no hay registro de investigación de esta magnitud en las empresas de estudio. Finalmente, se beneficiarán con los planes que realizará la institución para mejorar el clima organizacional. También, en las empresas financieras existe alta rotación de personal por lo que genera desestabilidad y desconfianza de los empleados, sin embargo, esto se puede cambiar cuando los líderes de cada empresa genera una confianza y seguridad laboral, por el mismo hecho las instituciones financieras y empresas en el país están participando constantemente en reconocimientos internacionales como el *great place to work*, donde han sobresalido varias empresas financieras como el Banco del Pacífico, lo cual demuestra que se ha trabajado en tratar de dar seguridad y confort a sus empleados ya que en su momento estuvieron en el primer lugar de este reconocimiento. Por lo tanto, es necesario realizar este estudio para conocer las causas que están afectando al personal de la institución financiera.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las teorías que soportan el estudio de clima organizacional en las empresas?

¿Cuáles son los factores que determinan el clima organizacional de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuál es la importancia del estudio del clima organizacional en las organizaciones y su influencia en la satisfacción de los empleados?

¿Qué diseño metodológico es idóneo para aplicar un instrumento validado para determinar las características del clima organizacional de la institución financiera de estudio?

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para mejorar el clima organizacional en la institución financiera?

### **Hipótesis**

Existe una relación positiva entre los constructos de la variable clima organizacional.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Analizar los factores que determinan el clima organizacional en una institución financiera para elaborar una propuesta estratégica de mejoras al trabajador.

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente los modelos y conceptos relacionados con el clima organizacional en las organizaciones.
- Revisar la literatura internacional relacionado al clima organizacional en las empresas.
- Realizar un diseño metodológico que permita aplicar un instrumento validado para determinar las características del clima organizacional de la institución financiera de estudio.
- Elaborar un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la institución financiera.

## Capítulo I

### Fundamentación Teórica

El presente acápite desarrolla las principales teorías que explican los factores determinantes del clima organizacional. Además, se elabora un marco conceptual que resalta los conceptos claves de la investigación.

#### Marco Teórico

Existen algunas teorías sobre la motivación, las cuales son importantes al momento de diseñar planes de incentivos o planes de compensación. Como por ejemplo están las teorías planteadas por los psicólogos Herzberg (1959), Vroom (1964) y Skinner (1979), un personal motivado mejora el rendimiento laboral de los trabajadores.

Herzberg (1959), expresó que no hay mejor forma de motivar a alguien que organizando el trabajo en forma de que facilite la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades “de nivel más alto” del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento; sin embargo, suelen ser relativamente insaciables, puesto que el reconocimiento y el trabajo desafiante generan una motivación intrínseca. El satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” a través de un mejor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha.

Así mismo, Herzberg (1959), hace referencia a dos tipos de factores: los factores de higiene que satisfacen las necesidades más básicas como las condiciones laborales, pago de incentivos, salarios entre otros; y los factores motivadores, que satisfacen plena o parcialmente las necesidades más altas, considerando el desempeño y los logros del individuo.

No obstante, optar por un plan de compensaciones basados en los factores de higiene con incentivos económicos solo logrará satisfacer una de sus necesidades y se corre el riesgo de que el individuo al poco tiempo quiera otro aumento, puesto que este tipo de necesidades se satisfacen rápidamente, y es probable que el individuo pierda el interés que lo motivaba y no surja el efecto que la empresa necesita; mientras que optar por realizar un plan de compensaciones basadas en factores motivadores a través de puestos más desafiantes, reconociendo logros alcanzados, permitirá una fuerza laboral auto motivado. Por lo tanto, es riesgoso ejercer solamente incentivos económicos, es necesario considerar otros factores como el desempeño de los trabajadores y efectuar otros tipos de reconocimientos al momento de elaborar un plan de compensaciones.

Por otra parte, Herzberg (1959), acentuó lo desacertado que puede resultar apoyarse solo en retribuciones extrínsecas,

lo que esta teoría explica es tomar las medidas de precaución al momento de determinar pagos por incentivos cuando se tiene en la nómina empleados muy motivados, ya que se corre el riesgo de devaluar las ganas o el deseo que estos tienen a la hora de realizar su trabajo.

Por su parte, Vroom (1964), en su teoría expresa observaciones de sentido común, tales como que las personas no suelen esforzarse por obtener gratificaciones cuando estas son poco atractivas o son casi imposibles de alcanzar; es por ello que Vroom (1964), afirmó que la motivación depende de tres factores: (a) la expectativa (en términos de probabilidad) de que su esfuerzo se convertirá en desempeño, (b) la instrumentalidad o la conexión percibida entre un desempeño exitoso y la obtención de las recompensas, (c) y la valencia, la cual

representa el valor percibido que la persona asigna a la recompensa. Estos factores ayudan a que la persona realice un nivel determinado de esfuerzo para alcanzar una recompensa, por lo tanto, de esta teoría se compone la siguiente fórmula:

Motivación = Expectativa (E) x Instrumentalidad (I) x Valencia (V). Cabe indicar que no habrá motivación de darse el caso de que E, I o V sean igual a cero.

Así mismo, la teoría de Vroom (1964), implica también otros tres factores pero enfocados al diseño de un plan de compensaciones o de incentivos, a continuación se detalla los tres factores:

Primer factor: Si los empleados no esperan que su esfuerzo derive en desempeño, no habrá motivación. Previo a que una persona realice un trabajo es importante tener en cuenta las destrezas del individuo, dado que debe contar con la capacidad para llevarlo a cabo.

Segundo factor: Sugiere que los empleados tienen que ver la instrumentalidad de sus esfuerzos. Es prioridad efectuar planes claros, a fin de evitar que la persona crea que el tener un excelente desempeño le permitirá obtener siempre recompensas.

Tercer factor: La retribución en sí misma debe ser valiosa para el trabajador. Es importante conocer las aspiraciones del trabajador a fin de trabajar con un plan de incentivos que contemple lo que se quiere fomentar y obtener.

Por otro lado, de acuerdo a Skinner (1979), sus principios suelen ser aplicados por gerentes a través de la modificación conductual, cuyo objetivo es cambiar una conducta por medio de recompensas o castigos. Dicha modificación cuenta con dos principios básicos:

1. Las conductas que conducen a recompensas tienden a repetirse, mientras que, por el contrario, las que conducen a castigo tienden a no repetirse.
2. Los directos son capaces de lograr que una persona mejore o cambie su conducta cuando se le proporciona castigos o recompensas programadas de forma adecuada.

Chiavenato (2012), destaca que Skinner fue el descubridor del Condicionamiento Operante y una de las figuras del conductismo; y a su vez sugiere que al momento de realizar planes de incentivos se considere también otorgar castigos a fin de evitar que errores vuelvan a ocurrir.

### **Teoría de clima organizacional**

La teoría de clima organizacional surge con las ideas de Tolman quién en 1926 expuso que los mapas cognitivos son “el esquema individual que construyen las personas para darle sentido a su ambiente”. (Silva, 1992, p. 20).

El concepto de atmósfera psicológica surge de los comportamientos humano ambiente dentro de la organización, que de acuerdo a Silva (1992), este hace referencia a “una realidad empírica susceptible de ser demostrada como un patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente”.

Por otra parte, Likert (1961), determinó en una investigación que una atmósfera de trabajo que conserva un clima de apoyo, genera un mejor rendimiento en las personas.

Por ello, el clima organizacional son apreciaciones diferidas de una agrupación en relación al trabajo, el contexto físico en el cual se cristaliza, las

vinculaciones interpersonales que se sitúan y las diferentes medidas formales que perturban dicho labor (Rodríguez D. , 1992).

Por su parte, Schneider (1990), señaló que “las percepciones del clima son descripciones para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema” (p. 23), es decir, el clima es un atributo de la persona, por lo que depende de la percepción que cada individuo realice del ambiente.

El clima es uno de los valores predominante de una institución, por lo cual Katz y Kahn (1966), han definido que el clima “combina las diferentes características personales e individuales, para hacer que una organización sea más efectiva”. Así mismo, Forehand y Gilmner (1964), definieron el clima organizacional como:

El conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológicos, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

Lo cual tiene una ligera coincidencia con Seisdedos (1996), quién precisó al clima organizacional como un conjunto de percepciones globales que la persona tiene sobre una empresa, sin importar cómo lo percibe otra persona. Mientras tanto, Jiménez (2009), señala que el clima organizacional fluctúa en dos dimensiones, el primero es psicológica o subjetiva y la segunda es la gestión de Recursos Humanos.

Para percibir de mejor forma la definición del clima organizacional, es necesario tener en cuenta algunos criterios establecidos por Jiménez (2009), tales como:

- El clima hace referencia al ambiente de trabajo.
- Las características del clima son percibidas por los empleadores de forma directa o indirecta.
- La percepción que se tenga del clima ocasionará consecuencias en el comportamiento laboral.
- Es una variable que media entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características que se tengan del clima pueden ser en ocasiones permanentes.
- Puede tener diferentes características en cada departamento de una misma organización.

Mejorar la apreciación del clima organizacional, puede ocasionar que se utilicen diferentes métodos tales como: mejorar la comunicación con los trabajadores, fomentar incentivos o recompensas, distribuir la carga laboral, entre otros. También, de acuerdo a Jiménez (2009), existen otros mecanismos para mejorar el clima y la conducta de trabajo, entre ellos se encuentran los estímulos, el soporte social, la vinculación con los demás integrantes, entre otras.

Por lo tanto, el clima organizacional interviene entre el sistema organizacional y la motivación (Litwin y Stringer, 1968), es decir, es un comportamiento que tiene consecuencias sobre una empresa (productividad, satisfacción, rotación, etc.). A continuación, se presenta un esquema del clima:

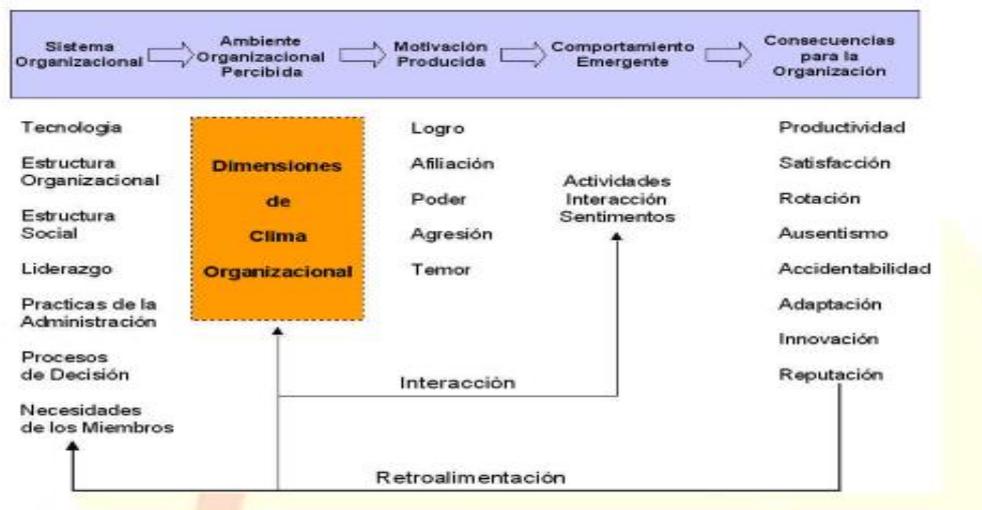


Figura 1. Esquema del Clima Organizacional de Litwin y Stinger. Tomado de “Propuesta de un plan de mejoras que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la tienda El Fundador” por Jiménez, M., 2009, Universidad Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba, p.10.

Para concluir la definición del clima organizacional, se presenta el concepto que Jiménez (2009) atribuyó a este: “el clima organizacional es un cedazo por el cual franquean los objetivos (organización, liderazgo, selección medidas), consecuentemente, valorando el clima organizacional se calcula a representación como es apreciada la agrupación”. Siendo importante recordar que dichas dimensiones interactúan de una u otra forma en el entorno de una empresa, ocasionando un determinado comportamiento a los trabajadores.

### **Dimensiones del clima organizacional**

De acuerdo con Litwin y Stinger (1968), postularon la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional que se relaciona con ciertos factores para mejorar las relaciones interpersonales entre los individuos de una organización en particular. Entre las dimensiones se encuentran las siguientes:

**Tabla 1.***Dimensiones del Clima organizacional según Litwin y Stinger*

<b>Dimensión del Clima Organizacional</b>		<b>Descripción de la Dimensión</b>
<b>1</b>	Estructura	Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.
<b>2</b>	Responsabilidad ( <i>Empowerment</i> )	Es el sentimiento de los miembros de una organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
<b>3</b>	Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
<b>4</b>	Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
<b>5</b>	Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes subordinados.
<b>6</b>	Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
<b>7</b>	Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
<b>8</b>	Conflictos	Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto como pares superiores, aceptan las discrepancias y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
<b>9</b>	Identidad	Es el sentimiento de pertenencia al trabajo y a la empresa y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Nota. Tomado de “Propuesta de un plan de mejoras que favorezca el clima organizacional

fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la tienda El

Fundador” por Jiménez, M., 2009, Universidad Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba,

pp.11-12.

El aprendizaje del clima organizacional provee conocimientos relacionados a los procedimientos que establecen las conductas de la organización, consintiendo, además, implantar avances proyectados, tanto en las cualidades y diligencias de los miembros, como en la distribución organizacional o en uno o más de las divisiones que lo conforman.

Jiménez (2009), sugirió evaluar el clima organizacional mediante las consecuentes dimensiones: (a) actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa, (b) actitudes hacia las oportunidades de ascenso, (c) actitudes hacia el contenido del puesto, (d) actitudes hacia la supervisión, (e) actitudes hacia las recompensas financieras, (f) actitudes hacia las condiciones de trabajo; y, (g) actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### **El clima organizacional**

Toma como referencia al ambiente psicosocial en el que participan los miembros de una institución respecto al área de trabajo. La teoría del clima organizacional nace con Tolman en 1926 con los mapas cognitivos definidos como el esquema individual que construyen los individuos, para darle sentido a su entorno (Silva, 1992). Por su parte, Lewin (1939), relacionó la conducta humana y el ambiente mediante la definición de atmosfera psicológica como una realidad empírica susceptible de ser demostrada.

### **Factores que intervienen en el clima organizacional**

Davis y Newstrom (1999), instituyeron que entre los componentes precisos para estimar al clima organizacional, diferente para cada estructura, por tener particularidades individuales, son: (a) Motivación, (b) satisfacción, (c) involucramiento, (d) actitudes, (e) valores, (f) cultura organizacional, (g) estrés, (h) conflicto; e (i) liderazgo.

Los elementos y la organización del método organizacional establecen un concluyente clima, en destino a los conocimientos de las partes. Este clima proveniente promueve rotundas conductas en los sujetos. Estas actuaciones incurren en la estructura, y también, en el clima, comportándose regularmente como un circuito.

### **Marco Conceptual**

#### **Satisfacción laboral**

En 1960 en la Wester Electric Company, se desarrollaron los primeros estudios de esta variable organizacional, obteniendo como resultado una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores (Mayo, 1960).

Mientras tanto en 1935, Hoppock realizó las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral, permitiendo modificar la relación de percepción entre las personas que laboran en una empresa y la actividad laboral que desempeñan (López, Arias & Rave, 2006); por ello, este tipo de investigaciones se volvieron recurrentes en los estudios organizacionales, dado a su alcance en el desarrollo de las empresas y la calidad de vida del empleador.

Robbins (1998), definió a la satisfacción laboral como el grupo de cualidades habituales del sujeto hacia su responsabilidad. El individuo que se encuentra muy satisfecho con sus funciones tendrá cualidades positivas; por otro lado, el insatisfecho, demostrará cualidades negativas. Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad, y del ambiente laboral en general.

Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial (García, 2010).

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, tema muy controvertido en las organizaciones. Así la satisfacción laboral, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como la accidentabilidad, el absentismo, el cambio y el abandono de la organización. Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad de vida laboral. En este caso, de acuerdo con Locke (1976), la satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.

Esta definición supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros (Chiang, Martín & Nuñez, 2010).

Según con Crites (1969), definió la satisfacción laboral como un sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra por su trabajo. Por otro lado, Smith, Kendall y Hulling (1969), establecieron que la satisfacción laboral son sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral. Newstrom y Davis (1993), propusieron que la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo. Sin embargo, Brief y Weiss (2002), determinaron que la satisfacción laboral es una combinación entre lo que influye

en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas (Chiang, 2010).

En el mundo laboral donde los individuos asumen la responsabilidad de sus roles asignados dentro de la organización a la que pertenecen, tratan de ajustarse a la rutina diaria de trabajo y cumplen con las exigencias de la situación, pueden darse como resultado la satisfacción o insatisfacción en sus puestos de trabajo, suele coexistir entonces un malestar interpersonal y un funcionamiento inadecuado en la vida laboral, tales circunstancias vienen a complicar el comportamiento normal de los individuos.

### **Estrés laboral**

Es un término utilizado para denominar el estado de activación biológica anti homeostática que se produce cuando el organismo fracasa en sus intentos de adaptarse a las demandas de su entorno inmediato (Martín-Santos & Valdés, 2016). Hasta un 40% de los individuos mayores de 12 años reconocen haber experimentado estrés en algún momento de su vida cotidiana. Las situaciones estresantes pueden generarse como resultado de diversos acontecimientos vitales, entre los que destacan los problemas laborales, las dificultades económicas y las amenazas a la salud (Valdés, 2015). El estrés laboral se define como una respuesta psicobiológica nociva, que aparece cuando los requisitos de un trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador (Navinés et al., 2016). Puede estar relacionado con el trabajo en sí mismo (carga laboral, escasa posibilidad de tomar decisiones), y también con el

contexto organizativo o con el ambiente laboral (escasa comunicación, conflictos interpersonales), así como con dificultades para conciliar la vida familiar con el trabajo. Además, los rasgos de personalidad de cada trabajador y sus diferentes estilos de afrontamiento explican la considerable variación individual con que los trabajadores perciben o responden a las demandas laborales o a su ambiente de trabajo. El estrés laboral se ha relacionado con numerosos efectos adversos sobre la salud física y mental, y se ha convertido en un problema creciente para los trabajadores, las empresas, los departamentos de salud laboral y para el sistema sanitario en general, con una considerable relación con ausencias en el trabajo y unos elevados costes sanitarios asociados (Navinés et al., 2016).

### **Estrés laboral y desempeño**

En el caso del estrés laboral y su influencia en el desempeño basados en su satisfacción laboral del empleado se puede citar que existen muchos factores psicosociales que pueden hacer que el individuo se sienta con insatisfacción laboral, entre los factores se puede citar, la dificultad del trabajo, actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, dos jefes superiores, creatividad e iniciativas restringidas, exigencia de decisiones complejas, ausencia de plan de vida laboral, amenaza de demandas laborales, liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivo, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, exigencias excesivas de desempeño, condiciones físicas inadecuadas de trabajo, carencia de seguridad en el trabajo (Baculima, 2010).

El estrés laboral es un problema común y costoso, en el lugar de trabajo que deja intactos a muy pocos trabajadores. Según unos estudios sobre el

estrés y el desempeño en el trabajo en una empresa en los EEUU reveló los siguientes resultados:

- Setenta y cinco por ciento de los empleados dijo que el estrés laboral influyó en su desempeño, provocado por dificultades físicas y psicológicas, y más del diez por ciento reveló síntomas más agresivos.
- Veinticinco por ciento ve su empleo como el factor de estrés número uno en sus vidas.
- Catorce por ciento de los empleados consideró la opción de tener el deseo de golpear a un compañero de trabajo, pero no lo hizo.
- Nueve por ciento sintió nervios debido a la inseguridad y de ser asaltado en su lugar de trabajo, y dieciocho por ciento se sintió intimidado o amenazado verbalmente por sus superiores.

Por tanto, la influencia que pueda tener el estrés en el desempeño y la satisfacción laboral es algo significativo, ya que lo reduce en el 85%, un empleado con alto nivel de estrés, probablemente no se sentirá bien en su trabajo, y siempre estará renegando del mismo. Existe muchas situaciones en el que el estrés desencadena su influencia, cómo cuando los empleados están muy exigidos en sus trabajos y sienten que su trabajo realizado no es bien recompensado, ni reconocido; por tanto, el colaborador al pasar el tiempo irá disminuyendo su esfuerzo laboral (Hellriegel & Slocum, 2009).

### **Incentivos**

“Un incentivo es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o comportamiento” (Nieto, 2012). La finalidad de definir un incentivo es inducir una determinada conducta. Es decir,

que el sujeto al que se le aplica actuará como un agente racional evaluando los costos y beneficios (*homo economicus*). Si el incentivo está bien diseñado, el sujeto considerará óptimo desarrollar la conducta que busca el diseñador (Nieto, 2012).

Existen cuatro tipos de incentivos: (a) incentivos monetarios o financieros: son los utilizados más ampliamente y seguramente uno de los más efectivos. Los incentivos monetarios pueden incluir un mayor salario, pago de comisiones de ventas, precios en dinero o acciones, entre otros; (b) incentivos morales: estos tratan de hacer que las personas realicen lo correcto; (c) Los incentivos naturales: son aquellos que se basan en la naturaleza el hombre; y, (d) los incentivos coercitivos, los cuales se basan en enfatizar las consecuencias negativas o castigos que tendrá no llevar a cabo una determinada conducta o comportamiento. Se trata de incentivos que se basan en lo negativo y por ende no suelen motivar internamente a los sujetos, sólo actúan por temor.

Según Dessler (2014), los incentivos económicos fueron popularizados por Taylor a finales de 1800. Además, estableció que los incentivos económicos, son retribuciones económicas que se les paga a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. En aquella época ya existían sistemas de trabajo con ciertos planes de incentivos, pero los mismos generalmente no funcionaban bien, ya que se asignaban tareas de forma arbitraria, es decir no se hacía un enfoque en la destreza de un trabajador para realizar una labor determinada y además de esto existía la tendencia de modificar las tarifas de los incentivos por parte de los patronos o directivos de las empresas.

Taylor (1964), hizo algunas contribuciones, entre las cuales se anotan:

**Trabajo justo para un día:** Vio la necesidad de diseñar estándares de resultados para cada puesto, basados en un detallado análisis científico. Movimiento de la administración científica, encabezado por él. Este movimiento hacia enfoques para mejorar los métodos laborales mediante la observación y análisis. No es nueva la vinculación que existe entre el dinero que reciben los trabajadores por su trabajo (salario), y el desempeño de los mismos. El nivel de competencia que existe en los actuales momentos entre las empresas, hace que todas las empresas busquen de forma continua mejorar su productividad a través de resultados, los mismo que son medibles, por consiguiente es ya una tendencia a que por lo menos parte de la remuneración de los trabajadores de las empresas estén ligadas a su desempeño.

Tal como se observó en el párrafo anterior, las palabras desempeño y remuneración están ligadas, la interrogante que se mantiene es si los trabajadores perciben las compensaciones como tales, y si el salario es considerado justo o no. De acuerdo a una encuesta realizada a 2600 trabajadores de la empresa Mercer Human Resource Consulting en el año 2012, se reveló que solo el 28% concordaba que se motivaban a través del uso de planes de compensación de sus empresas, mientras que un 29% indicó que su empresa solo realizaba recompensas cuando ejecutaban bien su trabajo.

Si se entiende a cada individuo como un ser con todos sus afectos y desafectos, tenemos que considerar que no todas las personas reaccionan ni perciban igual ante los planes de incentivos.

## **Capítulo II**

### **Marco Referencial**

El presente acápite describe principales estudios previos relacionados con la investigación. Además, incluye también un análisis situacional de la institución financiera de estudio y los fundamentos legales que intervienen en la investigación .

#### **Estudios Previos**

En el estudio realizado por Salazar et al. (2015), muestra el proceso de diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional, creado desde la teoría clásica y las improntas de los centros educativos del nivel superior. La metodología utilizada se estructuró en cuatro fases: en un primer momento se efectuó el diseño del instrumento; luego se validó por expertos, utilizando el modelo estadístico V. Aiken (78 ítems); a continuación, se aplicó un piloto a quince profesores de una unidad académica para medir la consistencia interna con Alfa de Cronbach (78 ítems), y finalmente se efectuó un análisis factorial para comprobar la homogeneidad y comunalidad<sup>1</sup> de las categorías y subcategorías del instrumento. Como producto de este trabajo, se obtuvo un instrumento validado (con 53 ítems) que permite recuperar la visión del profesorado de los centros universitarios.

Por su parte, González et al. (2015), en su estudio se desarrolló en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas, debido al incrementado la fluctuación de la fuerza de trabajo, así como existe descontento de los trabajadores por la falta de medios de trabajo y de protección personal, además consideran que no existe equidad entre el trabajo realizado y los beneficios recibidos, por lo que tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico y mejora del

clima organizacional en que se desenvuelve el capital humano. Para su ejecución se emplearon algunas técnicas y métodos como: análisis y síntesis, deducción e inducción, cuestionarios, test, selección de expertos, Método Delphi ponderado, Tormenta de ideas, Diagrama Causa - Efecto, Servqual Modificado, las listas de chequeo para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, trabajo en grupo, procesando la información mediante las tablas dinámicas de Excel y el software profesional SPSS 15.0. El análisis de la información teórica y los resultados prácticos permitió arribar a que: algunas variables o dimensiones del clima organizacional en la Empresa son desfavorables, tales como: salario, condiciones laborales, su trabajo y comunicación; siendo el salario la dimensión de mayor insatisfacción. El procedimiento propuesto y su aplicación permite realizar estudios de satisfacción periódicamente, implementar acciones de capacitación dirigidas a mejorar la información interna, las condiciones materiales del puesto de trabajo, facilita una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, elaboración y conciliación de los objetivos de la institución, aumento de la calidad y disminución de la fluctuación laboral.

Además, Serrano y Portalanza (2014), en su estudio su objetivo central de fue analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hace una revisión de los antecedentes del liderazgo, sus conceptos y las diferentes teorías propuestas por varios autores. Se estudia el clima organizacional, sus dimensiones y factores y se determina la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto conlleva al desempeño de los trabajadores en la organización. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que el liderazgo es el

desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

Por otro lado, Cardona y Zambrano (2014), presentaron una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional; para este fin se realizó un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de clima organizacional; de estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas. Se halló que existe un grupo de ocho dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

Además, en el estudio de Cubillos, Velásquez y Reyes (2014), se realizaron un análisis a las evaluaciones de clima organizacional y de desempeño laboral de una empresa del Estado; de este proceso de análisis y con base en los resultados de una entrevista aplicada a los directivos de la organización, así como en la revisión teórica de estas dos variables y su relación entre sí, se determinan los aspectos del clima organizacional que afectan en mayor medida a los resultados de los funcionarios. Se propone a la entidad un plan de mejoramiento enfocado en dos estrategias que influirán directamente el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto a su vez se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos. De esta manera, se comprueba también que desde el área de gestión humana se puede influir directamente en la estrategia de las organizaciones, dejar de ser vista como un área de apoyo y

demostrar que puede estar totalmente alineada con la misión, la visión y en general la planeación de aquellas.

### **Análisis Situacional**

El sistema financiero desempeña un papel esencial en el óptimo funcionamiento de la economía, dado que a través del mismo se realizan las diferentes actividades financieras existentes, por lo tanto, la correcta participación de los distintos entes financieros contribuye a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población; bajo este preámbulo esta investigación tomará como referencia una institución financiera elegida de forma aleatoria, siendo esta: Banco del Pacífico.

Banco del Pacífico fue fundado en 1972, su nacimiento modernizó el sistema financiero ecuatoriano por la ruptura de viejos conceptos y prácticas de la banca tradicional, y el uso innovador de la más alta tecnología, que lo convirtieron en referente del país y de la región. Producto del manejo prudente y profesional de su administración, el Pacífico logró superar los momentos más difíciles que atravesó durante la crisis financiera de 1999, tras la muerte de su fundador, el Sr. Marcel Laniado de Wind. Al final de la década siguiente, recuperó su posición como uno de los mayores y más modernos bancos del Ecuador.

En 1975, el Banco del Pacífico instala el primer sistema informático de la banca ecuatoriana, con una red de cinco terminales en línea, en 1979, se instala el primer cajero automático, Bancomático, en el país. Este fue el primero en línea, en toda América del Sur. En 1992 introduce el Internet en Ecuador a través de Ecuonet. Con ello, provee acceso gratuito a universidades y escuelas politécnicas, fomentando la investigación. Para el 2004 el Pacífico comienza su despunte por revolucionar el mercado de hipotecas.

## Valores corporativos

El Grupo Financiero Banco Pacífico (GFBP) tiene una reconocida cultura organizacional sobre la base del siguiente conjunto de Valores

Corporativos:

- (a) Integridad.- Evidenciar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento honesto, probo y sincero, que demuestre una profunda solvencia moral y ética generando confianza al obrar de buena fe, para evitar que el interés personal influya en las decisiones.
- (b) Respeto.- Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
- (c) Transparencia.- Mantener una permanente actitud de congruencia, verticalidad y solvencia personal, que contribuya a fortalecer la confianza y credibilidad en el GFBP.
- (d) Compromiso.- Asumir nuestros deberes y obligaciones con la convicción de cumplirlos con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, con apego a los objetivos estratégicos.
- (e) Trabajo en equipo.- Desarrollar nuestra capacidad de interacción, integración y mejoramiento continuo, para desarrollar propuestas de valor innovadoras que permitan y viabilicen anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes.
- (f) Reconocimiento a las personas.- Valorar con objetividad las capacidades propias y las de los demás para la realización de la tarea colectiva del GFBP.

(g) Vocación en el servicio.- Ofrecer una excelente calidad en nuestros servicios a los clientes y usuarios, sobre la base de la proactividad, el conocimiento del cliente, actitud positiva de todas las áreas que integran el GFBP.

### **Decálogo**

- Hagamos la diferencia
- Sintiendo orgullo y satisfacción por trabajar y ser parte del Banco del Pacífico.
- Asistiendo puntualmente al trabajo y a los eventos en que se requiera nuestra presencia.
- Conociendo y difundiendo los productos y servicios que ofrece nuestra institución.
- Propiciando una cultura orientada a la excelencia en el servicio, a través de la cual, se brinde una atención de calidad al cliente externo e interno.
- Manteniendo una actitud positiva y amable, demostrando respeto, responsabilidad y honestidad en todos nuestros actos.
- Desempeñando nuestro trabajo con dedicación, esforzándonos por mantener un alto estándar de calidad y productividad.
- Trabajando en equipo y demostrando tolerancia para aceptar cambios y/o criterios con los que no estemos de acuerdo.
- Siendo innovadores, desarrollando nuevas ideas para hacer mejor nuestro trabajo.
- Responsabilizándonos por nuestro desarrollo personal y profesional.

- Luciendo una apariencia personal impecable y vistiendo apropiadamente.

### **Política de calidad**

El Banco del Pacífico está comprometido en el desarrollo del país con responsabilidad social, mediante innovación digital y un modelo de negocio que genere la oferta oportuna y competitiva de productos y servicios financieros de excelente calidad, el compromiso ético, la excelencia operacional, el mejoramiento continuo, el recurso humano capaz y motivado y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, creando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y la sociedad.



*Figura 2.* Norma ISO 9001. Tomado de página web del Banco del Pacífico (2018).

### **Objetivos de la calidad**

- No. 1 en Innovación.
- No. 1 en Calidad de Servicio.
- No. 1 en Eficiencia Financiera.
- Evaluar el desempeño de los proveedores calificados.
- Contribuir responsablemente con la sociedad.
- Mantener al personal capacitado, motivado y comprometido.

## Gobierno corporativo



*Figura 3.* Gobierno Corporativo. Tomado de página web del Banco del Pacífico (2018)

**Estructura Organizativa del Banco Pacifico S.A.**

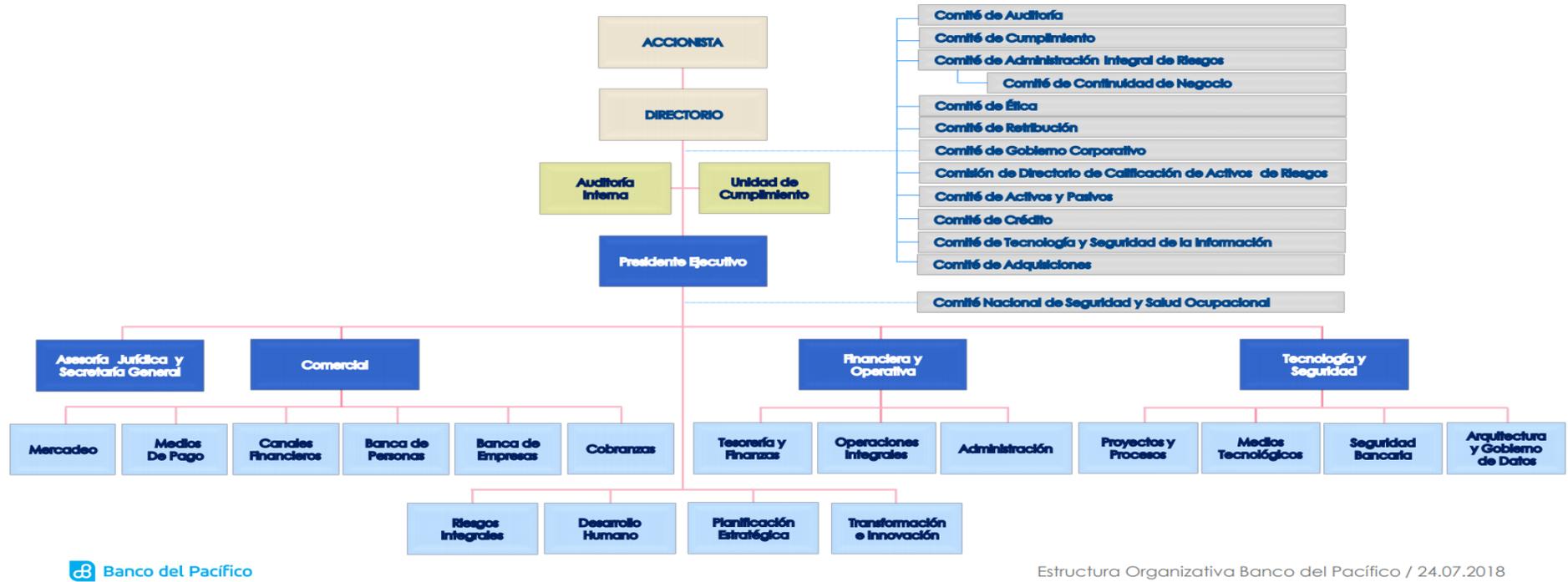


Figura 4. Esquema Organizativo del Banco del Pacífico S.A. Tomado de página web del Banco del Pacifico (2018).

## Marco Legal

Las instituciones financieras del Ecuador están regidas por el Código Orgánico Monetario y Financiero expedido por la Asamblea Nacional en el 2014.

En el artículo 160 estipula que: El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.

También, en el artículo 161 menciona que el sector financiero público está compuesto por:

1. Bancos.
2. Corporaciones.

Por su parte, en el artículo 162 explica que el sector financiero privado está compuesto por las siguientes entidades:

1. Bancos múltiples y bancos especializados:
  - a) Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito.
  - b) Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
2. De servicios financieros: almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas.
3. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de

computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.

Finalmente, el artículo 163 trata del sector financiero popular y solidario está compuesto por:

1. Cooperativas de ahorro y crédito.
2. Cajas centrales.
3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.
4. De servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia.

También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

## **Capítulo III**

### **Metodología y Resultados**

Una vez revisada la teoría y los estudios internacionales en los acápite anteriores, en este capítulo se describe el método aplicado para determinar los factores que determinan el clima organizacional en una institución financiera. Además, se detalla las técnicas e instrumentos aplicados para la elaboración de la investigación. Una vez aplicado el instrumento, se conoce los resultados que darán paso a la propuesta para la institución financiera.

#### **Tipo de Investigación**

##### **Descriptiva**

Según el autor Arias (2012), define:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

Este tipo de investigación sirvió para detallar las características de interrelación de los elementos y componentes del objeto o fenómeno de estudio; tal descripción permitió aclarar conceptos, establecer preferencias, lograr la familiarización con los fenómenos investigados.

##### **Correlacional**

Según Arias (Arias, 2012), define que:

Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la

aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno (p. 25).

Por cuanto se efectuó un análisis para determinar los factores que intervienen en el clima organizacional.

### **Enfoque de la Investigación**

El presente estudio se lo realizó bajo un enfoque cuantitativo, es decir que la investigación se caracteriza por ser sistémica y rigurosa debido a que parte de objetivos y preguntas definidas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La hipótesis planteada es si existe una relación positiva entre los constructos de la variable clima organizacional.

### **Diseño y Alcance de la Investigación**

Dentro de los diseños del enfoque cuantitativo, el presente estudio sigue específicamente un diseño no experimental de corte transversal. No experimental, de acuerdo a Hernández et al. (2014), porque no existe manipulación de las variables de estudio; y, de corte transversal, debido a que se recogen datos en un momento dado en el tiempo.

En este caso, la aplicación de cuestionarios se dio en el mes de febrero y marzo de 2019 y los datos son tabulados y analizados sin ningún tipo de manipulación o cambio en las respuestas dadas por los encuestados.

Una vez definido el diseño de la investigación, se establece su alcance, los cuales son exploratorio y descriptivo. Es alcance exploratorio debido a que se examina un tema poco estudiado y es fundamental indagar los factores que inciden en el clima organizacional de la institución financiera y es alcance

descriptivo debido a las propiedades y características importantes del objeto de estudio, que describe las tendencias actuales de los encuestados que laboran en institución financiera.

## **Población y Muestra**

### **Segmento**

En la ciudad de Guayaquil se puede observar muchas entidades bancarias de sector privado y público, elegimos basar nuestra investigación al sector privado, debido al fácil acceso a la información.

### **Tamaño de la muestra**

Como lo afirma Benassini (2011):

El muestreo es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y acopio de elementos representativos de cierta población a fin de obtener inferencia. A su vez, la población o universo es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o en un estudio.

Para calcular el tamaño de la muestra se consideró el criterio de que sea lo suficientemente amplio para que permita deducir el valor futuro de una variable en función de sus valores anteriores de una manera correcta, se determinó que la población era finita pues la institución financiera cuenta con 3600 empleados en la ciudad de Guayaquil. A continuación, se detalla el cálculo de la misma:

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

**Tabla 2.***Datos para determinar muestra de población finita*

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Valor</b>
N	Población	3600
p	Probabilidad de éxito	0,5
q	Probabilidad de fracaso	0,5
e	Error estándar	5%
Z	Desviación estándar	1,96

$$n = \frac{3600 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{(0,05^2 * 3600 - 1) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

$$n = 347,19$$

### **Representatividad**

Una vez conocido el tamaño de muestra, la metodología para su selección depende de la modalidad de investigación y de la circunstancia de que la muestra es no probabilística, es decir, que en vista de que la investigación conoce a la población se escogió a los individuos que tienen las características específicas para la investigación. En este caso, se seleccionó a los empleados que se encuentran en áreas administrativas a fin de recopilar datos esenciales para conocer los factores que intervienen en el clima organizacional.

### **Recolección de la Información**

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario validado aplicado en el sector de la salud, este instrumento de investigación fue socializado con las autoridades de la institución financiera para obtener el respectivo permiso de realizar las encuestas; además, se realizó un plan piloto con 30 encuestas, donde el cuestionario aplicado fue validado (Ver Apéndice A).

El cuestionario consta de dos partes:

- Datos generales referentes a información socio demográfica del trabajador.

- Datos relacionados con los constructos de clima organizacional:  
Colaboración y Buen Trato, Motivación Laboral, Comunicación y Desarrollo, Iniciativa Participativa, Organización y Desempeño, Estabilidad Laboral, Equipos y Distribución de Personal y Material, Autonomía y Profesionalismo, Apoyo al Emprendimiento y Desarrollo Profesional.

### **Tabla 3.**

*Parte 1 del cuestionario de la encuesta realizada en forma individual a trabajadores de la institución financiera*

---

#### **Preguntas**

---

1. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas
2. Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral
3. Los trabajadores de la institución financiera saben lo que sus jefes esperan de ellos
4. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución
5. Los jefes de esta institución financiera tratan con respeto a sus colaboradores
6. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)
7. En esta institución financiera se trabaja en equipo
8. En esta institución financiera los colaboradores están comprometidos con su trabajo
9. Las personas de esta institución financiera se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor
10. Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral
11. Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva
12. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error
13. Uno progresa en esta institución financiera si tiene iniciativa
14. En esta institución financiera, entre el personal predomina un ambiente de amistad
15. La dirección de esta institución financiera se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas
16. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución
17. En esta institución financiera existen muy pocas posibilidades de ascenso
18. En esta institución financiera no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales
19. Los trabajadores de esta institución financiera creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial
20. Esta institución financiera se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso
21. En esta institución financiera se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber
22. El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas
23. Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes

24. En esta institución financiera existen demasiadas críticas

---

**Tabla 4.**

*Parte 2 del cuestionario de la encuesta realizada en forma individual a trabajadores de la institución financiera*

---

**Preguntas**

---

25. En esta institución financiera existe un alto respeto por las personas
  26. En esta institución financiera la gente no confía en los demás
  27. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación
  28. La distribución del personal y de material en esta institución financiera permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo
  29. En esta institución financiera hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos
  30. El número de personas que trabaja en esta institución financiera es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza
  31. En esta institución financiera los trabajos están bien asignados y organizados
  32. La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución financiera
  33. En esta institución financiera los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores
  34. En esta institución financiera a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas
  35. Me preocupa que por una reorganización en la institución financiera se vea afectada la estabilidad de mi trabajo
  36. Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución financiera
  37. Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución financiera
  38. Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores
  39. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente
  40. Esta institución financiera se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal
  41. Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos
  42. Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos
  43. En esta institución financiera los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico
  44. Quienes dirigen esta institución financiera prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos
- 

El instrumento de medición tiene una amplitud de escala de cinco categorías, utilizando la escala de Likert para la calificación del clima organizacional:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

### Definición de la Variable de investigación

A continuación, se presenta las diferentes dimensiones del clima organizacional realizadas en diferentes estudios.

**Tabla 5.**

*Dimensiones del Clima organizacional- primera parte*

Autor	Año	Dimensiones clima organizacional
Halpin y Crofts	1963	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cohesión entre el cuerpo docente</li> <li>2. Grado de compromiso del cuerpo docente</li> <li>3. Moral de grupo</li> <li>4. Apertura de espíritu</li> <li>5. Consideración</li> <li>6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección</li> <li>7. Importancia de la producción</li> </ol>

**Tabla 6.**

*Dimensiones del Clima organizacional- segunda parte*

Autor	Año	Dimensiones clima organizacional
Forehand y Gilmer	1965	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura Organizacional</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de fines</li> </ol>
Likert	1967	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de mando</li> <li>2. Naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>3. Naturaleza de los procesos de comunicación</li> <li>4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Fijación de los objetivos y de las directrices</li> <li>7. Proceso de control</li> <li>8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ol>
Litwin y Stringer	1968	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Calidez</li> <li>6. Apoyo</li> <li>7. Normas</li> <li>8. Conflicto</li> <li>9. Identidad</li> </ol>

**Tabla 7.***Dimensiones del Clima organizacional- tercera parte*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensiones clima organizacional</b>
Schneider y Bartlett	1968	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo proveniente de la dirección</li> <li>2. Interés por los nuevos empleados</li> <li>3. Conflicto</li> <li>4. Independencia de los agentes</li> <li>5. Satisfacción</li> <li>6. Estructura organizacional</li> </ol>
Meyer	1968	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensa</li> <li>5. Claridad organizacional</li> <li>6. Espíritu de trabajo</li> </ol>
Friedlander y Margulies	1969	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño</li> <li>2. Obstáculos o trabas</li> <li>3. Intimidad</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Actitud</li> <li>6. Acento puesto sobre la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>
Payneetal	1971	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de organización</li> <li>2. Control</li> </ol>
Pritchard y Karasick	1973	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Conflicto contra cooperación</li> <li>3. Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura organizacional</li> <li>5. Recompensa</li> <li>6. Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>7. Niveles de ambición de la empresa</li> <li>8. Estatus</li> <li>9. Flexibilidad e innovación</li> <li>10. Centralización</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>
Lawleretal	1974	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia, eficacia</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Nivel práctico concreto</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Impulsividad</li> </ol>

**Tabla 8.***Dimensiones del Clima organizacional- cuarta parte*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Dimensiones clima organizacional</b>
Gavin	1975	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Obstáculo</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Confianza y consideración de parte de los administradores</li> <li>6. Riesgos y desafíos</li> </ol>
Steers	1977	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional</li> <li>2. Refuerzo</li> <li>3. Centralización del poder</li> <li>4. Posibilidad de cumplimiento</li> <li>5. Formación y desarrollo</li> <li>6. Seguridad contra riesgo</li> <li>7. Apertura contra rigidez</li> <li>8. Estatus y moral</li> <li>9. Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>10. Competencia y</li> <li>11. Flexibilidad organizacional</li> </ol>
Newman	1977	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de supervisión</li> <li>6. Característica de la tarea</li> <li>7. Relación desempeño- recompensa</li> <li>8. Motivación laboral</li> <li>9. Equipo y distribución de personas y materiales</li> <li>10. Entrenamiento</li> <li>11. Políticas sobre toma de decisiones</li> <li>12. Espacio de trabajo</li> <li>13. Presión para producir</li> <li>14. Responsabilidad e importancia del trabajo</li> </ol>
Campbell y Col	1979	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía individual</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Orientación de la recompensa</li> <li>4. Consideración</li> <li>5. Calidez y</li> <li>6. Apoyo</li> </ol>
James y Jones	1979	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Categoría Características de trabajo y rol</li> <li>2. Categoría Característica de liderazgo</li> <li>3. Categoría Característica de grupo de trabajo</li> <li>4. Categoría Característica de la organización</li> </ol>

---

## Procedimiento de Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron tabulados en el programa SPSS v. 22 utilizando las técnicas: Estadística descriptiva y Análisis factorial exploratorio.

### Confiabilidad

Posterior a la tabulación de la información se procedió a verificar la confiabilidad de las encuestas; por lo cual se empleó el Alfa de *Cronbach* que indica el grado en que los componentes están relacionados (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995). La medición se realizó mediante el Alfa de *Cronbach*, en virtud de que este método se basa en un promedio de las correlaciones entre las variables de estudio las cuales permiten analizar si la inclusión o exclusión de los componentes mejora la fiabilidad del cuestionario. La interpretación de este índice se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9.**

*Coefficiente de Alfa de Cronbach*

Rango	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,001 – 0,20	Muy Baja

Nota: Tomado de “Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos”. Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2002). *Psico-USF*, 7(2), pp.143–152.

En el análisis realizado, el coeficiente de fiabilidad Alfa de *Cronbach* arroja un valor de 0.950 como se observa en la Tabla 5, lo cual permite afirmar que el cuestionario aplicado posee las características para garantizar la adecuada y suficiente confiabilidad en la realización del presente estudio de las dimensiones

del clima organizacional en la institución financiera de la ciudad de Guayaquil y que existe una consistencia interna en las preguntas del cuestionario.

**Tabla 10.**

*Confiabilidad de las dimensiones*

N°	Dimensiones	Alfa de Cronbach
1	Colaboración y buen trato	0,913
2	Motivación laboral	0,913
3	Iniciativa participativa	0,865
4	Desarrollo profesional	0,824
5	Apoyo al emprendimiento	0,785
6	Equipos y distribución de personas y material	0,831
7	Organización y desempeño	0,723
8	Estabilidad laboral	0,877
9	Comunicación y desarrollo	0,892
10	Autonomía y profesionalismo	0,873
	<b>44 elementos</b>	<b>0,950</b>

### **Análisis Factorial**

El análisis factorial es un método estadístico multivariado que permite reducir un gran número de indicadores a un número pequeño de factores o dimensiones (Hernández et al., 2014; Bernal, 2014). Para el estudio se aplicó el método de extracción de componentes principales y el método de rotación *varimax*, considerando auto valores mayores a uno. Se extrajo los componentes sugeridos por el criterio de Kaiser. El criterio se basa en la toma de los factores cuyo auto valor asociado sea mayor a uno; además, para evaluar la aplicabilidad del análisis factorial a la muestra se aplica la prueba de esfericidad de Bartlett y el test Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

En el caso de la prueba de esfericidad de Bartlett, si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test debe presentar un valor superior a 0,05; en el

presente se obtiene una significancia de 0,00, lo cual indica que la matriz de datos es válida. Además, las variables si están intercorrelacionadas y por lo tanto da apertura con el proceso de análisis factorial.

Por otra parte, el test KMO puede arrojar valores entre cero y uno, determinándose que para valores entre 0,8 y 1 la muestra es adecuada, lo que corresponde al presente análisis dado que el test arroja un valor de 0,92.

### Correlaciones

Debido al comportamiento de los constructos de la variable de la calidad de los servicios se aplica el coeficiente de correlaciones *Spearman* (Rho) que es una prueba que mide la asociación entre dos variables que presentan escala. Mientras el valor sea cercano a uno tanto positivo como negativo las variables estarán correlacionadas (Hernández et al., 2014, p. 450).

Además, el coeficiente de *Spearman* es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos (Hernández et al., 2014).

#### Tabla 11.

*Rango del coeficiente de Spearman*

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Adaptado del libro Metodología de la Investigación de Hernández et al. (2014)

Este coeficiente al igual que el de Pearson es una medida de asociación lineal que usa rangos. El coeficiente viene definido por:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r = coeficiente Rho de Spearman

n = Cantidad de observaciones.

x = el rango de observaciones i con respecto a una variable

y = el rango de observaciones i con respecto a una segunda variable

d = x – y

## Análisis de los Resultados

### Estadística Descriptiva

A continuación, se presenta la parte elemental de este trabajo de investigación.

**Tabla 12.**

*Sexo*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	246	70,3	70,3	70,3
Masculino	104	29,7	29,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 13.**

*Nivel de educación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Técnica	59	16,9	16,9	16,9
Profesional	222	63,4	63,4	80,3
Otros	69	19,7	19,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 14.***Estado Civil*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Soltero	126	36,0	36,0	36,0
Casado	152	43,4	43,4	79,4
Divorciado	37	10,6	10,6	90,0
Unión libre	34	9,7	9,7	99,7
Viudo	1	,3	,3	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 15.***Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	24	6,9	6,9	6,9
En desacuerdo	17	4,9	4,9	11,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	10,6	10,6	22,3
De acuerdo	159	45,4	45,4	67,7
Totalmente de acuerdo	113	32,3	32,3	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 16. Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral**

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	19	5,4	5,4	5,4
En desacuerdo	24	6,9	6,9	12,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	75	21,4	21,4	33,7
De acuerdo	139	39,7	39,7	73,4
Totalmente de acuerdo	93	26,6	26,6	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 17.***Los trabajadores de la institución financiera saben lo que sus jefes esperan de ellos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	17	4,9	4,9	4,9
En desacuerdo	28	8,0	8,0	12,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	13,7	13,7	26,6
De acuerdo	138	39,4	39,4	66,0
Totalmente de acuerdo	119	34,0	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 18.***Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	22	6,3	6,3	6,3
En desacuerdo	26	7,4	7,4	13,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	73	20,9	20,9	34,6
De acuerdo	134	38,3	38,3	72,9
Totalmente de acuerdo	95	27,1	27,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 19.***Los jefes de esta institución financiera tratan con respeto a sus colaboradores*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	23	6,6	6,6	6,6
En desacuerdo	25	7,1	7,1	13,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	62	17,7	17,7	31,4
De acuerdo	127	36,3	36,3	67,7
Totalmente de acuerdo	113	32,3	32,3	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 20.***Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	26	7,4	7,4	7,4
En desacuerdo	24	6,9	6,9	14,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	61	17,4	17,4	31,7
De acuerdo	130	37,1	37,1	68,9
Totalmente de acuerdo	109	31,1	31,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 21.***En esta institución financiera se trabaja en equipo*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	23	6,6	6,6	6,6
En desacuerdo	24	6,9	6,9	13,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	68	19,4	19,4	32,9
De acuerdo	123	35,1	35,1	68,0
Totalmente de acuerdo	112	32,0	32,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 22.***En esta institución financiera los colaboradores están comprometidos con su trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	16	4,6	4,6	4,6
En desacuerdo	23	6,6	6,6	11,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63	18,0	18,0	29,1
De acuerdo	138	39,4	39,4	68,6
Totalmente de acuerdo	110	31,4	31,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 23.**

*Las personas de esta institución financiera se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	28	8,0	8,0	10,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	15,7	15,7	26,6
De acuerdo	145	41,4	41,4	68,0
Totalmente de acuerdo	112	32,0	32,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 24.**

*Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	14	4,0	4,0	8,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	76	21,7	21,7	30,0
De acuerdo	126	36,0	36,0	66,0
Totalmente de acuerdo	119	34,0	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 25.**

*Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	20	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	44	12,6	12,6	18,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	99	28,3	28,3	46,6
De acuerdo	126	36,0	36,0	82,6
Totalmente de acuerdo	61	17,4	17,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 26.***Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	24	6,9	6,9	6,9
En desacuerdo	40	11,4	11,4	18,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	104	29,7	29,7	48,0
De acuerdo	126	36,0	36,0	84,0
Totalmente de acuerdo	56	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 27.***Uno progresa en esta institución financiera si tiene iniciativa*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	19	5,4	5,4	5,4
En desacuerdo	38	10,9	10,9	16,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	83	23,7	23,7	40,0
De acuerdo	122	34,9	34,9	74,9
Totalmente de acuerdo	88	25,1	25,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 28.***En esta institución financiera, entre el personal predomina un ambiente de amistad*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	15	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	30	8,6	8,6	12,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	90	25,7	25,7	38,6
De acuerdo	146	41,7	41,7	80,3
Totalmente de acuerdo	69	19,7	19,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 29.**

*La dirección de esta institución financiera se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	36	10,3	10,3	10,3
En desacuerdo	61	17,4	17,4	27,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	106	30,3	30,3	58,0
De acuerdo	111	31,7	31,7	89,7
Totalmente de acuerdo	36	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 30.**

*Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	23	6,6	6,6	6,6
En desacuerdo	48	13,7	13,7	20,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	136	38,9	38,9	59,1
De acuerdo	96	27,4	27,4	86,6
Totalmente de acuerdo	47	13,4	13,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 31.**

*En esta institución financiera existen muy pocas posibilidades de ascenso*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	31	8,9	8,9	8,9
En desacuerdo	45	12,9	12,9	21,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	113	32,3	32,3	54,0
De acuerdo	106	30,3	30,3	84,3
Totalmente de acuerdo	55	15,7	15,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 32.**

*En esta institución financiera no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	26	7,4	7,4	7,4
En desacuerdo	71	20,3	20,3	27,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	108	30,9	30,9	58,6
De acuerdo	109	31,1	31,1	89,7
Totalmente de acuerdo	36	10,3	10,3	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 33.**

*Los trabajadores de esta institución financiera creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	40	11,4	11,4	11,4
En desacuerdo	54	15,4	15,4	26,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	107	30,6	30,6	57,4
De acuerdo	97	27,7	27,7	85,1
Totalmente de acuerdo	52	14,9	14,9	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 34.**

*Esta institución financiera se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	35	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	68	19,4	19,4	29,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	96	27,4	27,4	56,9
De acuerdo	93	26,6	26,6	83,4
Totalmente de acuerdo	58	16,6	16,6	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 35.**

*En esta institución financiera se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	51	14,6	14,6	14,6
En desacuerdo	70	20,0	20,0	34,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	108	30,9	30,9	65,4
De acuerdo	80	22,9	22,9	88,3
Totalmente de acuerdo	41	11,7	11,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 36.**

*El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	46	13,1	13,1	13,1
En desacuerdo	69	19,7	19,7	32,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	114	32,6	32,6	65,4
De acuerdo	97	27,7	27,7	93,1
Totalmente de acuerdo	24	6,9	6,9	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 37.**

*Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	39	11,1	11,1	11,1
En desacuerdo	68	19,4	19,4	30,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	129	36,9	36,9	67,4
De acuerdo	89	25,4	25,4	92,9
Totalmente de acuerdo	25	7,1	7,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 38.***En esta institución financiera existen demasiadas críticas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	44	12,6	12,6	12,6
En desacuerdo	63	18,0	18,0	30,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	92	26,3	26,3	56,9
De acuerdo	104	29,7	29,7	86,6
Totalmente de acuerdo	47	13,4	13,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 39.***En esta institución financiera existe un alto respeto por las personas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	5,1	5,1	5,1
En desacuerdo	28	8,0	8,0	13,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	97	27,7	27,7	40,9
De acuerdo	118	33,7	33,7	74,6
Totalmente de acuerdo	89	25,4	25,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 40.***En esta institución financiera la gente no confía en los demás*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	7,7	7,7	7,7
En desacuerdo	52	14,9	14,9	22,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	129	36,9	36,9	59,4
De acuerdo	98	28,0	28,0	87,4
Totalmente de acuerdo	44	12,6	12,6	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 41.***A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	57	16,3	16,3	16,3
En desacuerdo	65	18,6	18,6	34,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	77	22,0	22,0	56,9
De acuerdo	106	30,3	30,3	87,1
Totalmente de acuerdo	45	12,9	12,9	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 42.***La distribución del personal y de material en esta institución financiera permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	33	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	53	15,1	15,1	24,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	84	24,0	24,0	48,6
De acuerdo	113	32,3	32,3	80,9
Totalmente de acuerdo	67	19,1	19,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 43.***En esta institución financiera hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	37	10,6	10,6	10,6
En desacuerdo	62	17,7	17,7	28,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	74	21,1	21,1	49,4
De acuerdo	101	28,9	28,9	78,3
Totalmente de acuerdo	76	21,7	21,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 44.**

*El número de personas que trabaja en esta institución financiera es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	69	19,7	19,7	19,7
En desacuerdo	94	26,9	26,9	46,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	80	22,9	22,9	69,4
De acuerdo	47	13,4	13,4	82,9
Totalmente de acuerdo	60	17,1	17,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 45.**

*En esta institución financiera los trabajos están bien asignados y organizados*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	26	7,4	7,4	7,4
En desacuerdo	43	12,3	12,3	19,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	110	31,4	31,4	51,1
De acuerdo	115	32,9	32,9	84,0
Totalmente de acuerdo	56	16,0	16,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 46.**

*La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución financiera*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	12	3,4	3,4	3,4
En desacuerdo	39	11,1	11,1	14,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	104	29,7	29,7	44,3
De acuerdo	146	41,7	41,7	86,0
Totalmente de acuerdo	49	14,0	14,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 47.**

*En esta institución financiera los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	39	11,1	11,1	11,1
En desacuerdo	68	19,4	19,4	30,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	105	30,0	30,0	60,6
De acuerdo	94	26,9	26,9	87,4
Totalmente de acuerdo	44	12,6	12,6	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 48.**

*En esta institución financiera a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	42	12,0	12,0	12,0
En desacuerdo	68	19,4	19,4	31,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	113	32,3	32,3	63,7
De acuerdo	89	25,4	25,4	89,1
Totalmente de acuerdo	38	10,9	10,9	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 49.**

*Me preocupa que por una reorganización en la institución financiera se vea afectada la estabilidad de mi trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	33	9,4	9,4	9,4
En desacuerdo	43	12,3	12,3	21,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	81	23,1	23,1	44,9
De acuerdo	111	31,7	31,7	76,6
Totalmente de acuerdo	82	23,4	23,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 50.**

*Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución financiera*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	28	8,0	8,0	8,0
En desacuerdo	42	12,0	12,0	20,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	100	28,6	28,6	48,6
De acuerdo	112	32,0	32,0	80,6
Totalmente de acuerdo	68	19,4	19,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 51.**

*Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución financiera*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	35	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	46	13,1	13,1	23,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	92	26,3	26,3	49,4
De acuerdo	100	28,6	28,6	78,0
Totalmente de acuerdo	77	22,0	22,0	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 52.**

*Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	38	10,9	10,9	10,9
En desacuerdo	53	15,1	15,1	26,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	97	27,7	27,7	53,7
De acuerdo	116	33,1	33,1	86,9
Totalmente de acuerdo	46	13,1	13,1	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 53.**

*Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	35	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	41	11,7	11,7	21,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	107	30,6	30,6	52,3
De acuerdo	126	36,0	36,0	88,3
Totalmente de acuerdo	41	11,7	11,7	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 54.**

*Esta institución financiera se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	37	10,6	10,6	10,6
En desacuerdo	34	9,7	9,7	20,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	87	24,9	24,9	45,1
De acuerdo	145	41,4	41,4	86,6
Totalmente de acuerdo	47	13,4	13,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 55.**

*Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	31	8,9	8,9	8,9
En desacuerdo	38	10,9	10,9	19,7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	106	30,3	30,3	50,0
De acuerdo	128	36,6	36,6	86,6
Totalmente de acuerdo	47	13,4	13,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 56.**

*Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	13	3,7	3,7	3,7
En desacuerdo	12	3,4	3,4	7,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	39	11,1	11,1	18,3
De acuerdo	148	42,3	42,3	60,6
Totalmente de acuerdo	138	39,4	39,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 57.**

*En esta institución financiera los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	13	3,7	3,7	3,7
En desacuerdo	26	7,4	7,4	11,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	78	22,3	22,3	33,4
De acuerdo	165	47,1	47,1	80,6
Totalmente de acuerdo	68	19,4	19,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 58.**

*Quienes dirigen esta institución financiera prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	15	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	28	8,0	8,0	12,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	103	29,4	29,4	41,7
De acuerdo	150	42,9	42,9	84,6
Totalmente de acuerdo	54	15,4	15,4	100,0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## **Análisis General de los Resultados de las Encuestas Aplicadas**

Los resultados de las encuestas evidencian que la institución financiera escogida cuenta con personal dispuesto ayudar a sus compañeros de trabajo, que trabaja en quipo, tiene compromiso laboral, que mantiene un ambiente laboral de amistad con respeto y confianza, donde mantienen su trabajo organizado. Además, que dicha institución se preocupa de mantener a su personal capacitado y que tengan los materiales necesarios para el desarrollo de su trabajo.

Sin embargo, la institución también presenta un ambiente de trabajo tenso, debido al alto nivel de competencia y de carga laboral, puesto que el número de personas no es el apropiado para la cantidad de trabajo. Por otra parte, también se refleja que a los servidores le temen a la reorganización puesto que afecta su estabilidad y que temen perder su trabajo en cualquier momento.

De acuerdo a lo expuesto, se procederá efectuar un modelo estadístico para identificar los factores del clima organizacional que intervienen en la institución financiera que se está analizando.

### **Modelo Estadístico**

En la Tabla 59 se observa la codificación de la escala de Likert; mientras que la Tabla 60 contiene las variables que intervienen en la encuesta aplicada, con su respectiva ponderación y mayor impacto dentro de la empresa, las cuales permitirá identificar de una forma más detallada la problemática de la empresa y a orientar a una solución eficaz. La ponderación está dada desde el 1 hasta el 10, esta calificación representa la importancia de las preguntas.

Finalmente, en la Tabla 61 se puede observar específicamente las preguntas con mayor ponderación e impacto en la encuesta.

**Tabla 59.***Codificación de la escala de Likert*

<b>Escala de Likert</b>	<b>Codificación</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

**Tabla 60.***Ponderación y mayor impacto de las preguntas de la encuesta*

<b>Opciones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Pond.</b>
Colaboración y buen trato (CBT)	6,3	6,9	17,3	38,8	30,8	10
Motivación laboral (ML)	3,9	6,2	18,5	38,9	32,5	10
Iniciativa participativa (IP)	6,5	12,4	29,4	34,6	17,0	9
Desarrollo profesional (DP)	10,5	17,6	30,4	27,7	13,8	8
Apoyo al interprendimiento (AI)	11,0	16,4	30,4	29,1	13,1	8
Equipos y distribución de personas y material (ED)	13,2	19,2	22,7	24,9	19,3	8
Organización y desempeño (OD)	8,5	15,6	30,9	33,7	13,4	9
Estabilidad laboral (EL)	7,4	11,0	22,4	26,0	16,6	8
Comunicación y desarrollo (CD)	10,1	1,9	28,4	36,8	15,4	9
Autonomía y profesionalismo (AP)	3,9	6,3	20,9	44,1	24,7	10

**Tabla 61.***Resumen de las preguntas con mayor ponderación e impacto en la Encuesta*

<b>Factor</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Ocurrencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Alto 40 al 27</b>	<b>Medio 26 al 13</b>	<b>Bajo 12 al 1</b>
CBT	1	6,30	6			X
	2	6,90	6			X
	3	17,30	17		X	
	4	38,80	38	X		
	5	30,80	30	X		
ML	1	3,9	3			X
	2	6,2	6			X
	3	18,5	18		X	
	4	38,9	38	X		
AP	1	3,9	3			X
	2	6,3	6			X
	3	20,9	20		X	
	4	44,1	44	X		
	5	24,7	24		X	

### **Reflexión del Modelo Estadístico Aplicado**

Los resultados de la Tabla 60 permitió identificar con precisión los factores que inciden con mayor impacto en el clima laboral en una organización financiera, los cuales se ven reflejado en la Tabla 61, por lo tanto, esta investigación pudo reflejar que los factores que intervienen en el clima organizacional de la institución financiera analizada son: Colaboración y buen trato, Motivación laboral y Autonomía y profesionalismo, dado que son los factores que cuentan con una ponderación de 10; de acuerdo a estos resultados es necesario que se efectúe algún plan que permita fortalecer los tres factores más influyentes en esta institución financiera.

### **Conclusión General de los Datos Obtenidos**

La realización del diagnóstico está basada en una herramienta utilizada: cuestionario dirigido a los servidores administrativos de una institución financiera. La información obtenida es sumamente clave para conocer que los servidores de la institución financiera laboran en ambiente tenso, competitivo y de mucha carga laboral, además de que temen a ser despedidos en cualquier instante.

Asi mismo, una vez analizados los datos se puede deducir que la institución financiera cuenta con tres factores primordiales que intervienen en el clima organizacional, siendo estos: Colaboración y buen trato, Motivación laboral y Autonomía y profesionalismo.

Este proyecto consistirá en fortalecer estos factores prioritarios que intervienen en el clima organizacional, con el propósito de que los servidores aumenten su compromiso, mantengan buenas relaciones laborales entre los compañeros e incrementen sus niveles de motivación; por lo que se sugiere implementar una matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y a su vez

se ejecute el uso de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental.

## **Capítulo IV**

### **Propuesta**

#### **Título de la Propuesta**

Implementación de la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y la ejecución de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental.

#### **Justificación de la Propuesta**

La implementación de la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y la ejecución de pausas activas en una institución financiera, permitirá que se cumpla con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo No.2393 al Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo, además que la Matriz de Riesgos es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes para la seguridad y salud de los trabajadores que enfrenta una organización; su llenado es simple y requiere del análisis de las tareas que desarrollan los trabajadores.

El uso de la matriz permitirá analizar el nivel de riesgo presente en la institución, comparar por nivel de riesgo diferentes tareas, proponer acciones concretas para disminuir los riesgos y estimar el impacto que estas acciones tendrán sobre el nivel de riesgo de los trabajadores. Por otra parte, la ejecución de pausas activas permitirá mejorar la interacción departamental e interdepartamental, además de que los trabajadores conozcan sobre la importancia de aplicar pausas activas durante la jornada laboral.

## **Alcance de la Propuesta**

La matriz de riesgo y el cronograma de ejercicios esenciales de pausas activas, va dirigido al personal administrativo que labora en las diferentes instituciones financieras que busque mejorar el clima laboral en el que se desenvuelve su salud, por medio de la aplicación de la matriz de riesgo psicosocial y de ejercicios programados durante la jornada laboral.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo general**

Implementar la matriz de riesgo laboral de factor psicosocial y un cronograma de ejercicios esenciales de pausas activas para el personal administrativo de los diferentes Bancos.

### **Objetivos específicos**

- Socializar y aplicar la matriz de riesgo laboral de factor psicosocial en las instituciones financieras.
- Elaborar, socializar y aplicar un cronograma diario para la aplicación de pausas activas en las instituciones financieras.
- Realizar evaluaciones semestrales sobre el clima laboral.

## **Estrategias**

### **Socializar y aplicar la matriz de riesgo laboral de factor psicosocial**

Se realizará una charla al área de seguridad y salud ocupacional y al área de Talento Humano, sobre la matriz de riesgo en factor psicosocial; entre los temas abordar están: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve?, ¿Cómo llenar la matriz?

En la Figura 5 se observa la matriz de riesgo laboral de factor psicosocial y en las Figura 6 y 7 se observa el adverso y reverso del tríptico a utilizar durante la charla.

 <b>Ministerio de Relaciones Laborales</b>																			
DOCUMENTO N°										NOMBRE DEL REGISTRO DEL DOCUMENTO									
DATOS DE LA EMPRESA/ENTIDAD										Gestor/Jefe / Coordinador / Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional:									
EMPRESA/ENTIDAD:										Responsable de Evaluación:									
PROCESO:										Empresa/Entidad responsable de:									
SUBPROCESO:										Fecha de Evaluación:									
PUESTO DE TRABAJO:																			
JEFE DE ÁREA:																			
Descripción de actividades principales desarrolladas										Herramientas y Equipos utilizados									
										GESTION PREVENTIVA									
										Verificación de cumplimiento					Acciones a tomar y seguimiento				
FACTORES DE RIESGO	CODIGO	N° de expuestos			FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE PELIGRO IN SITU	Probabilidad	Valor de referencia	Consecuencia y factor riesgo	Exposición	Valoración del GP y Dosis	Anexo	RESPONSABLE	Cumplimiento legal		Observaciones Referencia legal	Seguimiento acciones		
		Hombres	Mujeres	Discapacitados										TOTAL	SI		No	Descripción	Fecha fin
FACTORES PSICOSOCIALES	P01	0	0	0	0	Turnos rotativos													
	P02	0	0	0	0	Trabajo nocturno													
	P03	0	0	0	0	Trabajo a presión													
	P04	0	0	0	0	Alta responsabilidad													
	P05	0	0	0	0	Sobrecarga mental						Reporte ESTUDIO DE RIESGO PSICOSOCIAL							
	P06	0	0	0	0	Minuciosidad de la tarea													
	P07	0	0	0	0	Trabajo monótono													
	P08	0	0	0	0	Inestabilidad en el empleo													
	P09	0	0	0	0	Déficit en la comunicación													
FACTORES PSICOSOCIALES	P10	0	0	0	0	Inadecuada supervisión													
	P11	0	0	0	0	Relaciones interpersonales inadecuadas o deterioradas													
	P12	0	0	0	0	Desmotivación													
	P13	0	0	0	0	Desarraigo familiar													
	P14	0	0	0	0	Agresión o maltrato (palabra y obra)													
	P15	0	0	0	0	Trato con clientes y usuarios													
	P16	0	0	0	0	Amenaza delincuencia													
	P17	0	0	0	0	Inestabilidad emocional													
	P18	0	0	0	0	Manifestaciones psicósomáticas													

Figura 5. Matriz de riesgos laborales por puesto de trabajo.  
 Tomado de página web del Ministerio de Relaciones Laborales (2000).

<p><i>Logo de la institución financiera</i></p> <p><b>Matriz de Riesgo</b> <b>Factor Psicosocial</b></p> 	<p><b>1. Introducción</b> El presente folleto cuenta con definiciones concretos a cerca de la matriz de riesgo de factor psicosocial, además de su uso.</p> <p><b>2. ¿Qué es una matriz de riesgo?</b> Es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de fabricación de productos o puesta en marcha de servicios. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad de una organización.</p> 	<p><b>3. Características</b> Con el fin de garantizar su eficacia y utilidad, una matriz de riesgo debe tener las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser flexible.</li> <li>• Sencilla de elaborar y consultar.</li> <li>• Que permita realizar un diagnóstico objetivo de la totalidad de los factores de riesgo.</li> <li>• Ser capaz de comparar proyectos, áreas y actividades.</li> </ul> 
---	---	--

Figura 6. Tríptico sobre matriz de riesgo – adverso

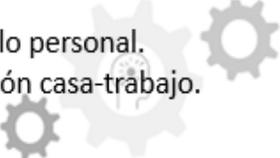
<p><b>4. ¿Qué es el riesgo psicosocial?</b>          Son aquellos que están originados por una deficiente organización y gestión de las tareas y por un entorno social negativo. Los factores de riesgo psicosocial pueden afectar a la salud física, psíquica o social del trabajador.</p> 	<p><b>5. ¿Cómo prevenir el riesgo psicosocial?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de dirección adecuados.</li> <li>• Formas de comunicación de tareas claras, evitando la ambigüedad de rol o el conflicto de rol.</li> <li>• Protocolos de actuación para posibles agresiones, acoso sexual.</li> <li>• Adecuación de la carga de trabajo, medidas de conciliación en la vida laboral.</li> </ul> 	<p><b>6. Pasos para elaborar matriz de riesgo psicosocial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el riesgo.</li> <li>• Evaluar la probabilidad de que se acabe confirmando el riesgo.</li> <li>• Representación de la matriz de riesgos.</li> </ul> <p><b>7. Clasificación de factores del riesgo psicosocial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido del trabajo.</li> <li>• Carga y ritmo del trabajo.</li> <li>• Tiempo de trabajo.</li> <li>• Participación y control.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> <li>• Relaciones personales.</li> <li>• Rol.</li> <li>• Desarrollo personal.</li> <li>• Interacción casa-trabajo.</li> </ul> 
--	--	--

Figura 7. Tríptico sobre matriz de riesgo – Reverso

### **Elaborar, Socializar y Aplicar el Cronograma Diario de Ejercicios Esenciales para la Aplicación de Pausas Activas**

Se elaborará un cronograma diario de ejercicios esenciales de pausas activas, mismos que podrán ejecutarse pasando un día laboral. Para la elección de los ejercicios, se tomó en consideración diferentes bibliografías con enfoque de que estos sean sencillos de realizar en el puesto de trabajo. El cronograma contará con ejercicios de respiración, movilidad articular, coordinación y flexibilidad; los cuales serán ejecutados dos veces en el día en un tiempo de 5 minutos, la primera pausa laboral será a las 11h00 y la segunda pausa laboral a las 15h00.

Para socializar el cronograma se convocará al personal a una charla, en la cual se expondrá definiciones relacionados con las pausas activas y sus beneficios en el clima laboral; adicionalmente, a los asistentes se les facilitará un folleto explicativo (Ver Figura 8 y 9), acerca de las pausas activas y el clima laboral. Durante la charla, también se ejecutará diversos ejercicios a fin de que los asistentes conozcan y practiquen los ejercicios elegidos en el cronograma.

Para aplicar el cronograma se sugiere que la Dirección de Talento Humano envíe comunicaciones internas que tengan contenido sobre las pausas activas y el clima laboral (Ver Figura 10, 11 y 12), además de recordatorios para que los empleados ejecuten las pausas activas conforme al cronograma que se les facilitará (Ver Tablas 60, 61, 62 y 63).

<p><i>Logo de la institución financiera</i></p> 	<p><b>1. ¿Qué son las pausas activas?</b> Es una actividad física realizada en un breve espacio de tiempo en la jornada laboral, orientada a que las personas recuperen energías para un desempeño eficiente de trabajo, a través, de ejercicios que compensen las tareas desempeñadas, revistiendo de esta manera la fatiga muscular, el cansancio generado por el trabajo y la mejora del clima laboral.</p>  <p><b>2. Beneficios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la tensión muscular.</li> <li>• Previenen lesiones como los espasmos musculares.</li> <li>• Disminuyen el estrés y la sensación de fatiga.</li> <li>• Mejoran la concentración y la atención.</li> <li>• Mejoran la postura.</li> <li>• Mejoran el clima laboral.</li> <li>• Permite la integración entre los trabajadores sin distinción de cargo.</li> </ul> 
---	--

Figura 8. Tríptico sobre pausas activas – adverso

<p><b>3. Aspectos Importantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relájese</li> <li>• Sienta al máximo el estiramiento</li> <li>• No debe existir dolor al realizar las pausas activas</li> <li>• Concéntrese en los músculos y articulaciones que va a estirar.</li> </ul>  	 <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Cuando te enojas, haz una pausa, Cuando te canses, haz una pausa. Cuando te estreses, haz una pausa.</p> </div> 
--	--

Figura 9. Tríptico sobre pausas activas – reverso

## *Cronograma de Ejercicios Básicos de Pausas Activas*

**Tabla 62.**

*Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 1era semana*

<b>LUNES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>VIERNES</b>
<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>	<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>	<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>
<p><b>CUELLO</b> Realizar movimientos circulares, muy suaves de un lado a otro, realizar tres series de 10 segundos con 30 segundos de descanso entre cada serie.</p>	<p><b>RODILLAS</b> Ejecutar movimientos circulares de ambas rodillas hacia adentro y luego hacia afuera, también movimientos de flexión y extensión de ambas rodillas. Realizar tres series de 10 segundos en cada rodilla.</p>	<p><b>BRAZOS</b> Con el brazo derecho cruzar el pecho a la altura del hombro, el brazo izquierdo fletada lo presiona desde el codo hacia el cuerpo, mantener por 20 segundos, realizar tres series de 20 segundos con 30 segundos de pausa entre cada serie. Cambiar de brazo.</p>
<p><b>HOMBROS</b> Realizar movimientos circulares de ambos hombros, hacia delante y hacia atrás, realizar 3 series de 15 segundos con 30 segundos de pausa entre cada serie.</p>	<p><b>TOBILLOS</b> Efectuar movimientos circulares del tobillo hacia dentro y luego hacia afuera. Realizar 3 series de 10 segundos y luego repetir en el otro tobillo.</p>	<p><b>RODILLAS</b> Ejecutar movimientos circulares de ambas rodillas hacia adentro y luego hacia afuera, también movimientos de flexión y extensión de ambas rodillas. Realizar tres series de 10 segundos en cada rodilla.</p>
<p><b>MUÑECAS</b> Realizar movimientos circulares de ambas muñecas hacia dentro y hacia afuera, luego realizar movimientos de flexión y extensión hacia arriba y hacia abajo y realizar flexión y extensión de los dedos y finalmente abrir y cerrar las manos. Realizar 3 series de 10 segundos.</p>	<p><b>ANTEBRAZO</b> Mantener el brazo derecho estirado, los dedos de la mano hacia abajo; con la mano izquierda tomo el dorso de la mano derecha y ejerzo fuerza atrayendo los dedos de mi mano derecha hacia mi cuerpo. Mantener durante 20 segundos y cambiar de brazo.</p>	<p><b>PIERNAS</b> De pie, la pierna derecha fletada, con la mano derecha tomar el empeine del pie derecho haciendo que el talón toque el glúteo derecho con las rodillas paralelas, mantener la posición durante 20 segundos con 30 segundos de pausa entre cada serie y cambio de pierna. Repetir 3 veces.</p>

**Tabla 63.**

*Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 2da semana*

<b>LUNES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>VIERNES</b>
<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>	<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>	<p><b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.</p>
<p><b>CÍRCULOS</b> Hacer círculos con la cadera y repetir tres veces cada lado.</p>	<p><b>PIERNAS</b> Con las manos entrelazadas sostener la pierna por debajo del bíceps femoral y ejercer presión por 10 segundos. Realizar tres series en cada pierna.</p>	<p><b>ESTIRAMIENTO</b> Llevar el talón a los glúteos y mantener presión por diez segundos. Alternar cada pierna.</p>
<p><b>ROTACIÓN</b> Rotación del hombro realizando seis veces hacia delante y seis veces hacia atrás.</p>	<p><b>PIERNAS</b> Subir piernas y juntar los codos. Realizar 10 repeticiones alternando las piernas.</p>	<p><b>ESTIRAMIENTO</b> Con las manos entrelazadas hacia arriba, separando los pies mantener una inclinación por diez segundos del lado derecho y luego del lado izquierdo.</p>
<p><b>CABEZA</b> Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.</p>	<p><b>CUCLILLAS</b> Separar las piernas al ancho de los hombros con la espalda recta y los brazos extendidos. Bajar 10 veces por 30 segundos y repetir 3 veces con pausas de 20 segundos.</p>	<p><b>ESTIRAMIENTO</b> Con las manos juntas entrelazadas hacia atrás, presionar por diez segundos.</p>

**Tabla 64.***Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 3era semana*

<b>LUNES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>VIERNES</b>
<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.	<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.	<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.
<b>BRAZOS</b> Con el brazo derecho cruzar el pecho a la altura del hombro, el brazo izquierdo fletado lo presiona desde el codo hacia el cuerpo, mantener por 20 segundos, realizar tres series de 20 segundos con 30 segundos de pausa entre cada serie. Cambiar de brazo.	<b>RODILLAS</b> Ejecutar movimientos circulares de ambas rodillas hacia adentro y luego hacia afuera, también movimientos de flexión y extensión de ambas rodillas. Realizar tres series de 10 segundos en cada rodilla.	<b>MOVIMIENTOS</b> Movimientos de onda con los dedos entrelazados. Realizar cuatro veces por lado por 10 segundos.
<b>RODILLAS</b> Ejecutar movimientos circulares de ambas rodillas hacia adentro y luego hacia afuera, también movimientos de flexión y extensión de ambas rodillas. Realizar tres series de 10 segundos en cada rodilla.	<b>TOBILLOS</b> Efectuar movimientos circulares del tobillo hacia dentro y luego hacia afuera. Realizar 3 series de 10 segundos y luego repetir en el otro tobillo.	<b>ROTACIÓN</b> Rotación del hombro realizando seis veces hacia delante y seis veces hacia atrás.
<b>PIERNAS</b> De pie, la pierna derecha fletada, con la mano derecha tomar el empeine del pie derecho haciendo que el talón toque el glúteo derecho con las rodillas paralelas, mantener la posición durante 20 segundos con 30 segundos de pausa entre cada serie y cambio de pierna. Repetir 3 veces.	<b>ANTEBRAZO</b> Mantener el brazo derecho estirado, los dedos de la mano hacia abajo; con la mano izquierda tomo el dorso de la mano derecha y ejerzo fuerza atrayendo los dedos de mi mano derecha hacia mi cuerpo. Mantener durante 20 segundos y cambiar de brazo.	<b>CABEZA</b> Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.

**Tabla 65.***Cronograma de ejercicios básicos de pausas activas – 4ta semana*

<b>LUNES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>VIERNES</b>
<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.	<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.	<b>RESPIRACIÓN</b> Respiración profunda con cuerpo relajado. Repetir tres veces con pausas de 15 segundos.
<b>ESTIRAMIENTO</b> Separando las piernas en tijera, alongar por diez segundos cada una, realizando tres series con descanso de 15 segundos, alternando de pierna.	<b>CÍRCULOS</b> Hacer círculos con la cadera y repetir tres veces cada lado.	<b>PIERNAS</b> Con las manos entrelazadas sostener la pierna por debajo del bíceps femoral y ejercer presión por 10 segundos. Realizar tres series en cada pierna.
<b>FUERZA</b> Colocarse apoyado sobre el escritorio con las manos y el cuerpo estirado, subir las rodillas al pecho y realizar diez veces cada lado.	<b>ROTACIÓN</b> Rotación del hombro realizando seis veces hacia delante y seis veces hacia atrás.	<b>PIERNAS</b> Subir piernas y juntar los codos. Realizar 10 repeticiones alternando las piernas.
<b>COORDINACIÓN</b> Estando de pie, abrir y cerrar los brazos y pies. Realizar este ejercicio 15 veces.	<b>CABEZA</b> Inclinar la cabeza seis segundos a la derecha y seis segundos a la izquierda. Repetir tres veces con pausa de 15 segundos entre cada serie.	<b>CUNCLILLAS</b> Separar las piernas al ancho de los hombros con la espalda recta y los brazos extendidos. Bajar 10 veces por 30 segundos y repetir 3 veces con pausas de 20 segundos.



Figura 10. Comunicación interna 1



Figura 11. Comunicación interna 2



Figura 12. Comunicación interna 3

### **Realizar Evaluaciones Semestrales sobre el Clima Laboral de la Organización a Través de Indicadores O Kpis**

Diseñar y aplicar encuestas y posterior elaborar un plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral, el cual va a requerir del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales. En la Tabla 64 se detalla los pasos establecidos para ejecutar las encuestas que permitirán medir el clima organizacional.

**Tabla 66.***Cronograma para aplicar encuestas de medición de clima laboral*

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de la encuesta de clima laboral	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración de plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y elaboración del Plan de acción.

***Paso 1: Capacitación***

Se debe incluir al personal directivo y a los empleados de la institución financiera. Se sugiere realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los principales factores que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: Colaboración y buen trato, Motivación laboral y Autonomía y profesionalismo, así como las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los empleados, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, entre otros aspectos. La importancia de este taller se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo; esta capacitación debe durar dos horas en promedio.

***Paso 2: Adecuación de la encuesta de clima laboral***

Elegir el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral en la institución financiera. Cabe destacar que el equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal.

Es necesario tomar como modelo una encuesta de este tipo y que aborde los principales factores, en base a este modelo de encuesta, el equipo de la

organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado.

Dos preguntas clave que deben incluirse son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Se debe tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar.

Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente ésta encuesta será aplicada a todo el personal.

### ***Paso 3: Aplicación de encuestas***

También involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores de la institución financiera. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, si se realiza la encuesta después

de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo se encuentra el clima laboral por agencia o área, colocando un ánfora por cada agencia o área de tal manera que al final se tenga resultados globales y por áreas. Esta precisión de hallar el clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos.

#### ***Paso 4: Resultados***

Este paso requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida. Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento a un valor mayor; de esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y por región, así como por cada criterio de evaluación.

#### ***Paso 5: Priorización de aspectos y elaboración de plan de acción***

El quinto y último paso consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de empleados de la organización. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello.

Entonces se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: i) entrevistas, ii) reuniones de grupos focales, y iii) por medio de una encuesta de

salida (solo al personal que se retira voluntariamente). En dichas entrevistas o encuesta se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, entre otros. En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de esta manera priorizar sobre qué aspectos se realizará en el plan de acción.

Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto.

### **Recursos para la Propuesta**

Los recursos para la ejecución de esta propuesta serán:

- Dípticos
- Calendario de pausas activas
- Laptop
- Infocus
- Sala de reuniones
- Refrigerio
- Impresora
- Papel
- Sillas
- Expositor

### **Presupuesto de la Propuesta**

El presupuesto para la ejecución de esta propuesta (Tabla 65) será con fondos del presupuesto anual de la institución para estas actividades.

**Tabla 67.** *Presupuesto de la propuesta*

<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>P.U.</b>	<b>VALOR</b>
Charla de socialización de pausas activas - Duración 1hora c/grupo de 25 personas	5	\$ 1.070,00	\$ 5.350,00
Refrigerios	30	\$ 10,00	\$ 300,00
Bolígrafos	30	\$ 25,00	\$ 750,00
Papelería - Resmas	10	\$ 2,60	\$ 26,00
Diplomas	30	\$ 15,00	\$ 450,00
<b>COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA</b>			<b>\$ 6.876,00</b>

## Conclusiones

- Se identificó las teorías relacionadas con el clima organizacional y se tomó en cuenta trabajos similares realizados en varios países, lo que permitió contar con un enfoque amplio durante la investigación.
- Se detalló información relevante sobre la institución financiera elegida, a fin de conocer su misión, visión, estructura organizacional, entre otros factores.
- Se definió como metodología, una investigación descriptiva y correlacional, con enfoque cuantitativo, de corte transversal y diseño no experimental, aplicando la técnica de recolección de datos a través de encuestas al personal que labora en áreas administrativas de una institución financiera elegida al azar.
- En base a lo investigado y a los resultados obtenidos, se evidenció que existe la necesidad de implementar la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y la ejecución de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental.
- Se incluyó una propuesta de efectuar evaluaciones semestrales sobre el clima organizacional a través de indicadores o KPIs.

### **Recomendaciones**

- Revisar otras teorías relacionadas con el clima organizacional, dado que, de acuerdo a otros autores, existen múltiples factores y tipos de medición para el clima organizacional que se pueden aplicar al personal, dependiendo de los factores prioritarios para la organización.
- Revisar las estructuras de otras instituciones financieras con la finalidad de efectuar comparaciones y determinar otros aspectos que puedan influir en el clima laboral de las instituciones financieras.
- Definir otras metodologías, dado que la muestra evaluada fue enfocado al personal administrativo; por lo que podría aplicarse a todos los empleados de la institución, a fin de identificar otros factores que deban tomarse en cuenta al momento de evaluar el clima organizacional.
- Implementar la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales, la ejecución de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental.
- Ejecutar evaluaciones semestrales para identificar la mejora de los factores iniciales identificados o si aparecen nuevos factores que se deban mejorar.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Baculima, M. (2010). *El estrés laboral y su influencia en el desempeño de los empleados de las comisarías de Ornato I y II del área urbana de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, en el período julio dle 2006 - enero del 2007*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Banca y Negocios. (2013). Cinco decisiones empresariales exitosas. [Artículo en línea]. *Cinco decisiones empresariales exitosas* .
- Betancourt, O. (1999). *Salud y Seguridad en el Trabajo*. Quito: OPS/OMS-Funsad.
- Cañete, I. (1996). *Humanização: Desafio da empresa moderna – a ginástica laboral como um caminho*. Porto Alegre: Artes e Ofícios.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Coremberg, A., & Pérez, F. (2010). *Fuentes del Crecimiento y de Productividad en Europa y América Latina*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Dias, M. (1994). *Ginastica Laboral: Empreas Gauchas Ten Bons Resultados con ginastica antes do trabalho. Protecao, Rio Grande do Sul Brasil* .
- Duarte, G. (4 de Marzo de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de definicionabc: <https://www.definicionabc.com/ciencia/sismicidad.php>
- Editora del Mar S.A. (28 de Abril de 2011). *El Universal*. Obtenido de El Universal Web site: <https://www.eluniversal.com.co/salud/un-trabajador-sano-produce-mas-y-mejor-21359-CKEU99664>
- Fuentealba, P. E. (2016). Consideraciones pedagógicas para la implementación y ejecución de la pausa activa, una mirada desde la comuna de Valdivia, región de Los Ríos. Chile: Universidad Austral de Chile.

- Galindo, E. (2006). *Prevención de Riesgo Laborales básicos*. España: Innova.
- García Parra, M. d. (2011). *Programa preventivo para lesiones musculoesqueléticas en mano de personal administrativo Valencia 2011*. Valencia.
- Grunpeter, H., & Parra, M. (Septiembre de 2004). *Vida Sana en la Empresa - Guía práctica para empresas. Guía para la Elaboración de un programa de promoción de salud en la empresa*. Santiago de Chile, Chile, Chile.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- International Ergonomics Association, I. (Julio de 2006). *International Ergonomics Association*. Obtenido de <https://www.iea.cc/>
- Joana y Mar. (16 de Mayo de 2011). *Centros de energía barcelona blogspot*. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de Movimiento Expresivo Barcelona - Sistema Centros de Energía : <http://centrosdeenergiabarcelona.blogspot.com/2011/05/ejercicios-para-el-centro-laringeo.html>
- Juárez, L. (2015). Tesis inédita. *Propuesta de Medidas Preventivas para disminuir accidentes de trabajo en la industria guatemalteca*. Guatemala, Guatemala: Universidad el Valle.
- Kotz, A. (1992). *Ergonomía*. London: FN Spon.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lima M, M. (2007). *Primeras manifestaciones de pausas activas. CONFEF*.
- Lopez Herrera, J. (2013). *+Productividad*. EE.UU.: Palibrio LLC.

- Lorca Fuentealba, P. E. (2016). Consideraciones Pedagógicas para la implementación y Ejecución de la pausa activa, una mirada desde a comuna de Valdivia, región de Los Ríos. *Material Didáctico* . Chile, Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Luiz, J. (31 de Julio de 2017). *VISTO*. Obtenido de Conozca los 6 indicadores de productividad empresarial: <https://www.visto.global/blog/es/melhores-indicadores-de-produtividade-empresarial/>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Marquéz Rosa, S., & Tuero del Prado, C. (2012). *Estilos de Vida y Actividad Física*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Duarte, R. (28 de Octubre de 2015). *Acento*. Obtenido de Editora Acento, SAS: <https://acento.com.do/2015/opinion/8295311-postura-corporal-correcta-durante-la-jornada-de-trabajo/>
- Mosquera Bassante, V. P. (2016). *Las pausas activas laborales y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de ahorro y crédito de la Coop. Educadores de Tungurahua Ltda., de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- MRL, (. (2013). *Desordenes Musculo Esqueléticos de Miembros Superiores, código DSST-NT-36*. Quito.
- MRL, M. d. (2013). *Riesgo Psicosocial - DSST-NT-05*. Quito.
- Muñoz, C. (2017). Primeras manifestaciones de pausas activas. *Lima Metropolitana* , 20-21.
- Naranjo del Pozo, S. A. (2013). *Análisis de las actitudes del personal administrativo de una Cooperativa de ahorro y crédito con respecto a la*

*aplicación del programa de pausas activas*. Quito: Universidad De Las Américas.

OECE. (1950). Productividad. *Organización Europea de Cooperación Económica (OECE)* , 67.

OIT, O. I. (1991). *La prevención de accidentes*. México: Alfaomega.

Pacheco Sarmiento, A. S., & Tenorio Altamirano, M. F. (2015). *Aplicación de un plan de pausas activas en la jornada laboral del personal administrativo y trabajadores del área de salud No. 1 Pumapungo de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública en la provincia del Azuay en el año 2014*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.

Paul Littré, É. M. (1883). *Diccionario Littré*. París: Hachette.

Real Academia de la Lengua Española, R. (2016). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. España: Grupos editoriales.

Rodellar, L. (1999). *Seguridad e Higiene en el trabajo*. Barcelona España: Marcombo.

Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico del Clima Organizacional* . Santiago: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, N. (10 de Agosto de 2015). *Dr. Nestor Rodríguez*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de Nestor Rodríguez - Cirujía de hombro y rodilla: <http://drnestorodriguez.com/estiramiento-de-mano-y-muneca/>

Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México: Cecsa.

Santizo Escobar, L. E. (Enero de 2012). Tesis: Efectividad de un programa de gimnasia laboral para la reducción de índices de lesiones. *Efectividad de*

*un programa de gimnasia laboral para la reducción de índices de lesiones*  
. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Serpresur S.A. (24 de Junio de 2015). *SerpresuR*, S.A. Obtenido de Serpresur,  
S.A. - Prevención de riesgos laborales:  
<http://www.serpresur.com/ergonomia-en-el-trabajo/>

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. México:  
Limusa.

Targa, F. (1973). *Teoria da Educacao Físico-desportiva-recreativa*. Porto Alegre  
- RS: Escola Superior da Educacao Fisica do IPA.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*.  
España: Paidós.

Toro Alvarez, F. (1990). *Desempeño y Productividad*. Cincel.

Universidad Cooperativa de Colombia. (05 de Septiembre de 2013). *Universidad*  
*Cooperativa de Colombia*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de  
<https://www.ucc.edu.co/prensa/2013/Paginas/pausas-activas-la-salud-a-cientos-de-trastornos-y-enfermedades.aspx>

Vica Servicios. (18 de Octubre de 2018). *VICA*. Obtenido de vicaservicios.es:  
<http://www.vicaservicios.es/2018/10/18/ejercicios-de-respiracion-y-relajacion/>

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos*  
*humanos*. Bogotá: mcGraw-Hill.

## Apéndice

### Apéndice A. Cuestionario realizado a distintas instituciones Financieras

	1	2	3	4	5
 <h3 style="text-align: center;">UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL</h3>					
<p>Favor dedique un momento de su tiempo para completar la siguiente encuesta que servirá para mi trabajo de fin de máster previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.</p>					
<p>Responda según las siguientes opciones:            1=Totalmente en desacuerdo            2=En desacuerdo            3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo            4=De acuerdo            5=Totalmente de acuerdo</p>					
Preguntas	1	2	3	4	5
1. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros o colegas					
2. Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral					
3. Los trabajadores de la institución financiera saben lo que sus jefes esperan de ellos					
4. Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución					
5. Los jefes de esta institución financiera tratan con respeto a sus colaboradores					
6. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil puedo contar con la ayuda de mi(s) jefe(s)					
7. En esta institución financiera se trabaja en equipo					
8. En esta institución financiera los colaboradores están comprometidos con su trabajo					
9. Las personas de esta institución financiera se esfuerzan bastante por desarrollar eficientemente su labor					
10. Los jefes entregan información al personal respecto del desempeño laboral					
11. Aquí se da facilidad para que cualquier colaborador pueda presentar una idea nueva					
12. Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error					
13. Uno progresa en esta institución financiera si tiene iniciativa					
14. En esta institución financiera, entre el personal predomina un ambiente de amistad					
15. La dirección de esta institución financiera se preocupa por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas					
16. Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
17. En esta institución financiera existen muy pocas posibilidades de ascenso					
18. En esta institución financiera no se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales					
19. Los trabajadores de esta institución financiera creen más en el rumor que surge sobre un cierto hecho, que en la información oficial					
20. Esta institución financiera se caracteriza por un ambiente de trabajo tenso					
21. En esta institución financiera se nos mantiene desinformados sobre materias que deberíamos saber					
22. El ambiente en esta institución no es propicio para desarrollar nuevas ideas					
23. Las nuevas ideas que aporta el personal no son bien acogidas por los jefes					
24. En esta institución financiera existen demasiadas críticas					
25. En esta institución financiera existe un alto respeto por las personas					
26. En esta institución financiera la gente no confía en los demás					
27. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación					
28. La distribución del personal y de material en esta institución financiera permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo					
29. En esta institución financiera hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos					
30. El número de personas que trabaja en esta institución financiera es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza					
31. En esta institución financiera los trabajos están bien asignados y organizados					
32. La capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución financiera					
33. En esta institución financiera los que se desempeñan mejor en su trabajo obtienen un mayor reconocimiento de parte de sus superiores					
34. En esta institución financiera a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas					
35. Me preocupa que por una reorganización en la institución financiera se vea afectada la estabilidad de mi trabajo					
36. Me preocupan los efectos que puedan tener sobre la estabilidad de mi empleo los cambios de método de trabajo o la automatización en esta institución financiera					
37. Creo que en cualquier momento puedo perder el trabajo en esta institución financiera					
38. Existe una buena comunicación entre la dirección y los trabajadores					
39. Todo lo que hay que hacer está claro, porque se nos explica bien y oportunamente					
40. Esta institución financiera se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal					
41. Existe una buena comunicación entre las diferentes unidades y servicios que trabajan generalmente juntos					
42. Para que un trabajo de buenos resultados es necesario que sea hecho con un alto nivel de conocimientos					
43. En esta institución financiera los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se les deja a los empleados la responsabilidad sobre el trabajo específico					
44. Quiénes dirigen esta institución financiera prefieren que, si uno está haciendo bien su trabajo, siga adelante con confianza en vez de consultarlo todo con ellos					

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Danny Luis Tasigchana Jaramillo, con C.C: # 0922219118 autora del trabajo de titulación: Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de mayo de 2022



f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Tasigchana Jaramillo Danny Luis  
C.C: 0922210118

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de los factores que determinan el clima laboral en una institución financiera de la ciudad de Guayaquil	
<b>AUTOR:</b>	Tasigchana Jaramillo Danny Luis	
<b>REVISORA/TUTORA:</b>	Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs Econ. Mercedes Baño Hifong, PhD	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16-mayo-2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 84
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de Empresas y Talento Humano.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima laboral, Productividad, Estrés, Motivación.	
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>		
<p>El presente proyecto tiene como objetivo principal analizar los factores que determinan el clima organizacional en una institución financiera para elaborar una propuesta estratégica de mejoras al trabajador, para lo cual se ha aplicado una metodología de investigación de tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal; posteriormente, se aplicó encuestas a una muestra de 347 personas obtenida de una población de 3600 servidores de una institución financiera, obteniendo como resultado que los factores con mayor incidencia en el clima laboral son: Colaboración y buen trato, Motivación laboral y Autonomía y profesionalismo. Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los servidores de una institución financiera, dieron paso a la propuesta para atender los factores identificados en la incidencia en el clima laboral, por lo que se sugiere implementar la matriz de riesgos laborales de factores psicosociales y la ejecución de pausas activas para mejorar la interacción departamental e interdepartamental; así mismo, se propone diferentes estrategias para socializa y aplicar la matriz de riesgo y el cronograma de pausas activas, y la evaluación semestral sobre el clima laboral de la organización a través de indicadores, a fin de identificar nuevos factores.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORA:</b>	<b>Teléfono:</b> 0993681213	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:danny.tasigchana@gmail.com">danny.tasigchana@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		