



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria.

**AUTORES:**

Castillo Barreno, Issai Jossefath

Torres Negrete, Aníbal Humberto

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

6 DE SEPTIEMBRE DEL 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Castillo Barreno, Issai Jossefath y Torres Negrete, Aníbal Humberto**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**

TUTOR

f. 

**Chiquito Lazo, Efren Eduardo**

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA**

Guayaquil, al 6 de septiembre del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Castillo Barreno, Issai Jossefath**

### **DECLARO QUE:**


El Trabajo de Titulación, **Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 6 de septiembre del año 2023**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

  
**Castillo Barreno, Issai Jossefath**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Torres Negrete Aníbal Humberto**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 6 de septiembre del año 2023**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Torres Negrete, Aníbal Humberto**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Castillo Barreno, Issai Jossefath**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a 6 de septiembre del año 2023**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Castillo Barreno, Issai Jossefath**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Negrete, Aníbal Humberto**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a 6 de septiembre del año 2023**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Torres Negrete, Aníbal Humberto**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME COMPILATIO**

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RRHH (2)**

**< 1%** Similitudes  **4%** Texto entre comillas  
0% similitudes entre comillas  
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RRHH (2).docx ID del documento: b4e404cb3380efb5459e7e6a2efb624f1e68d3a0 Tamaño del documento original: 1015,19 kB Autores: Anibal Torres, Issaai Castillo	Depositante: Anibal Torres Fecha de depósito: 31/8/2023 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 31/8/2023	Número de palabras: 17.704 Número de caracteres: 118.604
--	--	---

Ubicación de las similitudes en el documento:

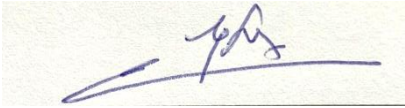


**TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:** Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria.

**AUTORES:**

- Castillo Barreno Issaai Josefath
- Torres Negrete Aníbal Humberto

**INFORME ELABORADO POR:**

f. 

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS BONILLA MORAN, MGS.**  
DIRECTORA O DELEGADO

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, MGS.**

DOCENTE ESPECIALIZADA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS**  
OPONENTE



## Índice

RESUMEN .....	XII
Abstract.....	XIII
1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	2
1.1 Antecedentes de la empresa .....	3
1.2 Antecedentes del proyecto.....	4
1.3 Planteamiento del Problema .....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Preguntas de investigación .....	6
1.6 Objetivo General .....	7
1.7 Objetivos Específicos.....	7
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA.....	7
1.8 Línea de investigación de la carrera.....	7
1.9 Sublíneas de investigación de la carrera.....	7
1.10 Clima Laboral.....	7
1.11 Motivación y Productividad .....	8
POLÍTICA U OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.....	8
1.12 Objetivo del Eje económico .....	9
1.13 Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales .....	9
2. CAPÍTULO .....	11
2.1. Marco teórico.....	11
2.1.1. Teorías Relacionadas.....	11
2.1.2. Teoría del clima laboral de Likert.....	11
2.1.3. Teoría X y la Teoría Y de McGregor.....	12
2.1.4. Teoría de los eventos afectivos.....	13
2.1.5. Teoría de demandas y recursos laborales.....	15
2.1.6. Teoría de Katz.....	17
3. Marco conceptual .....	18
3.1.1 Definición de conceptos clave .....	18
3.1.2. Variables.....	20
4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS: .....	36
4.1. CLIMA LABORAL: .....	36
4.2. Cuestionario de clima Laboral.....	37
4.3. Cuestionario Desempeño Laboral.....	44
5. TIPO DE INVESTIGACION: .....	46

6.	Población y muestra.....	46
7.	Métodos de investigación.....	46
7.1.	Muestra.....	46
8.	<b>OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</b> .....	47
8.1.	Variables.....	47
8.2.	Cuadro Comparativo Clima Laboral .....	48
8.3.	Dimensión del clima laboral.....	49
9.	Procedimiento.....	52
10.	Análisis de resultado .....	52
10.1.	Análisis de clima .....	52
	<i>Tabla 6. Resultados de correlación entre clima laboral y desempeño. Dpto. Recursos humanos</i> .....	52
10.2	Análisis de desempeño .....	54
<b>11.</b>	<b>Propuesta de intervención</b> .....	56
11.1	Nombre de la propuesta .....	56
11.2.	Problemática .....	56
11.3.	Objetivo.....	56
11.3.1.	Objetivos Específicos .....	56
11.4.	Marco conceptual .....	56
11.5.	Beneficios.....	59
11.6.	Diagrama de Gantt.....	59
<b>12.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	60
13.	Bibliografía .....	62

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Propiedades psicométricas de Escala de Clima Laboral CL –SPC</i> .....	36
Tabla 2. <i>Miembros del equipo del Departamento de Recursos Humanos Regional Guayaquil</i> .....	47
Tabla 3. <i>Variabes dependientes e independientes</i> .....	47
Tabla 4. <i>Cuadro comparativo del clima laboral positivo y negativo.</i> .....	48
Tabla 5. <i>Dimensiones del clima laboral y sus características</i> .....	49
Tabla 6. <i>Análisis de clima laboral Dpto. Recursos humanos</i> .....	52

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Correlación entre desempeño y clima organizacional</i> .....	54
Figura 2. <i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	55

## Anexos

Como se observa en la tabla se describe ciertas características del clima laboral positivo y negativo. Anexo A .....	67
Anexo B Como se evidencia se describe los conceptos de cada variable a investigar y evaluar. ....	68
Anexo C. Como se puede observar en el grafico se conceptualiza las dimensiones que tiene el clima laboral dentro de las organizaciones. ....	70
Anexo D. Se describe lo que son las propiedades psicométricas de la escala del clima laboral. ....	70
Anexo E. Como se puede observar así está conformado el departamento de RRHH de la ciudad de Guayaquil. ....	71
Anexo F. Como se puede observar se adjunta todo el cuestionario del Clima Laboral convertido a Google drive que realizaron los colaboradores dentro del área. ....	79
Anexo G. El cuestionario de evaluación de desempeño laboral. ....	79

## **RESUMEN**

La finalidad del presente trabajo es la de evidenciar la correlación que existe entre el clima laboral y como este incide en el desempeño laboral, ya que la entidad bancaria sufre un índice bajo de cumplimiento de objetivos debido al clima laboral que presenta actualmente, en los cuales interfiere la comunicación entre miembros del departamento de RRHH. Esto se pudo lograr por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas que reflejaron dentro de los colaboradores un bajo índice en la realización personal. Las herramientas que fueron utilizadas para sacar las conclusiones pertinentes se basaron en el análisis del clima laboral y desempeño laboral, la primera encuesta Escala de clima laboral SPC y la segunda con respecto al desempeño: Cuestionario Percepción del desempeño laboral. El tipo de investigación que se identificada fue correlacional, ya que se evidencio una correlación positiva entre el clima laboral y desempeño laboral. Por otro lado, se realizó entrevistas personales con cada uno de los colaboradores. La muestra que se utilizo fue todo el departamento de RRHH de la entidad bancaria que está conformado por 11 colaboradores. Como resultados se identificaron oportunidades de mejora al implementar una propuesta que pueda aumentar el nivel de realización personal dentro de los colaboradores para aumentar el desempeño laboral, que por ende dará como resultado el cumplimiento de objetivos del departamento. En conclusión, es necesario que las entidades bancarias mantengan un clima laboral idóneo para que sus colaboradores puedan sentirse óptimos e incrementen el desempeño dentro de sus funciones diarias.

**Palabras claves:** Clima laboral, desempeño laboral, realización personal, correlación, comunicación, satisfacción.

## **Abstract**

The purpose of this work is to demonstrate the correlation that exists between the work environment and how it affects work performance, since the bank suffers a low rate of achievement of objectives due to the work environment that it currently presents, in which interferes with communication between members of the HR department. This could be achieved through qualitative and quantitative tools that reflected within the collaborators a low rate of personal achievement. The tools that were used to draw the pertinent conclusions were based on the analysis of the work climate and work performance, the first survey SPC Work Climate Scale and the second regarding performance: Work Performance Perception Questionnaire. The type of research that was identified was correlational since a positive correlation was evidenced between the work environment and work performance. On the other hand, personal interviews were conducted with each of the collaborators. The sample that was used was the entire HR department of the bank, which is made up of 11 collaborators. As results, opportunities for improvement were identified by implementing a proposal that can increase the level of personal fulfillment within the collaborators to increase work performance, which will therefore result in the fulfillment of the department's objectives. In conclusion, it is necessary for banking entities to maintain an ideal work environment so that their collaborators can feel optimal and increase performance within their daily functions.

**Keywords:** Work environment, work performance, personal fulfillment, correlation, communication, satisfaction.

## **1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de titulación vamos a desarrollar un plan de mejora acerca del clima laboral y la influencia que esta tiene dentro del desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de una entidad bancaria en la ciudad Guayaquil. El plan expondrá las amenazas y debilidades del departamento de RRHH con respecto al clima laboral y las posibles soluciones para mejorar el clima y por consiguiente obtener mejores desempeños de los colaboradores.

En la actualidad en un entorno laboral altamente competitivo el capital humano se ha convertido en uno de los principales activos intangibles de las organizaciones. Reconociendo esta importancia las entidades bancarias están en búsqueda constante de la optimización del rendimiento del personal, especialmente en el área de RRHH donde se gestiona y administra la atracción de talento humano de la organización. La elección de una entidad bancaria en la ciudad de Guayaquil se da por el impacto del sector financiero actualmente en el país. El departamento de Talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo y gestión del talento dentro de la organización. Así como la implementación de políticas y estrategias que promuevan un clima laboral adecuado para que los colaboradores se puedan desarrollar de manera positiva. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, se debe tener en cuenta las posibles oportunidades de mejora en el clima laboral y como esta llega a influir en el desempeño de los colaboradores.

La implementación del plan de mejora del clima laboral en el área de RRHH, implica identificar los factores que influyen en la percepción y satisfacción de los empleados, así como proponer estrategias y acciones concretas para crear un entorno de trabajo motivador y saludable. Además, se analiza la relación entre el clima laboral mejorado y el desempeño de los colaboradores. Mediante las herramientas de medición con respecto al clima laboral y el desempeño

## 1.1 Antecedentes de la empresa

Todo empezó desde el año 1906 mediante una invitación enviada a todas las personas que tenían algún interés de por medio en el establecimiento de un banco en esta capital y deseen tomar participación en la reunión preparatoria que tuvo lugar el día sábado 17 de 1906, en el salón de la Casa Municipal”.

Para el mes de marzo se realizaría una Junta **Preparatoria**, en donde se reunieron 52 ciudadanos en la Casa Municipal de Quito y acordaron fundar un banco. Se fijó el precio de la acción en 100 sucres. Al pasar el tiempo para el mes de abril en la **Fundación** se realizaría en el Salón Municipal, ante el escribano Fernando Avilés Flores se firma la escritura pública de iniciación de la vida legal del Banco del Pichincha. Iniciarían con un capital 600 mil sucres, de ellos 150 mil suscritos a última hora por don Manuel Jijón Larrea para hacer posible la vida del nuevo banco. Banco del Pichincha comienza a funcionar en la calle Venezuela, intersección con calle Sucre. En este mes también se realizaría la primera junta de accionistas del Banco.

Para el año 1907 en el mes de febrero llegaría el primer pedido de billetes, el cual era la suma de un millón de sucres. Con el transcurso del tiempo en el año 1908 su capital aumentaría a 800.000 sucres. Para el año 1928 en el mes de marzo el distinguido Dr. Acosta Soberón es nombrado Gerente General del banco.

Para el año 1930 en el mes de abril el banco ya tenía consolidado 28 colaboradores. Con el pasar del tiempo en el año 1972 se retira del mando el Dr. Alberto Acosta Soberón en medio de aplausos y reconocimiento de alto grado, para dar paso a su sucesor que sería su hijo Jaime Acosta.

En el año 1977 Banco del Pichincha llegaría a realizar una de las operaciones más importantes del país, ya que entra a ser parte del EULABANK, es decir fue autorizado para participar entre los organismos bancarios internacionales. Continuando con su travesía en el año 1977 llegó su fecha conmemorativa en la cual celebra 75 años de operatividad en el Ecuador

Para el año 1992 la junta de accionistas del banco designa como presidente del directorio al Dr. Fidel Egas Grijalva. Dando como fruto una de las mejores gestiones del banco, tanto que en el año 2002 inicio una etapa de renovación a todo nivel departamental, ya sea en el ámbito tecnológico, estructural y de procesos. En el año

2006 en el mes de septiembre se cambia el nombre de la entidad financiera, como Banco Pichincha. Para el año 2008 se lo reconoce como el mejor banco del Ecuador según la prestigiosa línea de Latín Finance, Euromoney y Global Finance. Con esto para el año 2009 llega a obtener la calificación AAA- por Pacific credit rating. Esto dio como resultado en el año 2010, ocupar el primer puesto como la primera entidad latinoamericana que recibe la licencia para operar como un banco español. En el mismo año en Colombia recompra la inversora Pichincha S.A. Constituyendo como Banco Pichincha España.

En el año 2011 por segundo año consecutivo logra quedar entre los 25 mejores bancos del América Latina según la revista América Economía. Con esto para el año 2013 es designada como una de las empresas ejemplares por su labor en RSE por el centro mexicano para la Filantropía y Fórum Empresa.

## **1.2 Antecedentes del proyecto**

Según Micolta (2014), a nivel nacional se ha realizado la investigación en la Subsecretaría de educación del distrito de Guayaquil llamada “ El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la subsecretaría de educación del distrito de Guayaquil” por parte de la autora Dania Micolta el cual tuvo como finalidad documentar el análisis del estudio del clima laboral, por medio de una investigación de campo de carácter descriptivo, en donde pudo encontrar la relación entre el clima y el desempeño laboral. La investigación tomo como muestra 90 funcionarios públicos dentro de la institución. Para posteriormente elaborar sus respectivas conclusiones y recomendaciones para de manera estratégica mejorar el clima laboral.

Según Silva Huamantumba, Silva Huamantumba y Bautista Fasabi (2018), a nivel internacional en Perú existe la investigación sobre la “influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales” se obtuvo con la aplicación de una investigación descriptiva correlacional y método inductivo. Con la aplicación de una encuesta a 75 trabajadores la cual estuvo compuesta por 25 preguntas en relación a las variables mencionadas del clima laboral y con respecto al desempeño laboral se destinó 16 preguntas a evaluar. Con el fin de identificar los elementos del clima laboral que inciden de manera negativo en el desempeño de los colaboradores.



### **1.3 Planteamiento del Problema**

La entidad bancaria de la ciudad de Guayaquil, en la actualidad presenta problemáticas con el clima laboral dentro del departamento de RRHH, ya que la carga operativa que existe dentro del área ha interferido en las relaciones interpersonales de los colaboradores y por consiguiente esto ha disminuido el desempeño normal y esperado por la gerencia.

En la actualidad la mayoría de las empresas o entidades buscan ser competitivas en los aspectos financieros y productivos, en este caso la entidad bancaria no se queda atrás y promueve programas de mejoramiento de clima laboral que hasta el momento no han dado resultado en el área de RRHH de la ciudad de Guayaquil.

### **1.4 Justificación**

El clima organizacional tiene un impacto directo en la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como en su desempeño laboral. Un clima positivo promueve la colaboración, la motivación y la retención del talento, lo cual resulta fundamental para una función estratégica como la de recursos humanos. Además, un ambiente laboral saludable repercute en la imagen y reputación del banco, tanto a nivel interno como externo. A través de un análisis preliminar, se ha detectado que el clima organizacional en el área de recursos humanos del banco presenta ciertos desafíos. Se han observado niveles de satisfacción y compromiso inferiores a los esperados, así como problemas de comunicación interna y falta de reconocimiento. Estos factores pueden afectar negativamente el desempeño del personal y la eficacia de los procesos de recursos humanos.

Al mejorar el clima organizacional del área de recursos humanos, se espera obtener una serie de beneficios. Una mayor satisfacción y compromiso de los empleados promoverá su productividad, creatividad y capacidad de resolución de problemas. Asimismo, se fortalecerá el trabajo en equipo y se fomentará una cultura organizacional basada en la colaboración y el aprendizaje continuo. Estos resultados contribuirán a elevar la calidad de los servicios de recursos humanos y a impulsar el éxito general del banco.

La implementación de un plan de mejora para el clima organizacional del área de recursos humanos de un banco es un proyecto relevante y necesario para optimizar el funcionamiento y promover un entorno laboral favorable. Este proyecto permitirá abordar las deficiencias identificadas, impulsando la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados.

Es por esto que según la Superintendencia de Bancos del Ecuador (2021), nos comenta en su artículo 4 de la sección 2 de la resolución N CGPMC/2021/001, que en su obligatoriedad en el ámbito de aplicaciones dentro de la instituciones bancarias debe existir como objetivo la regulación de los principios de carácter operativo, que se permita implementar programas de capacitación y formación para los recursos humanos, es decir los colaboradores, mediante el desarrollo y potenciación de las competencias profesionales y conductuales en función de la misión, visión, valores institucionales de cada entidad financiera. Con el fin de contribuir la solución de problemas y propiciar la obtención de conocimientos y el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, es decir garantizar un clima laboral sin discriminación.

### **1.5 Preguntas de investigación**

**Pregunta Principal:** ¿Como influye el clima laboral dentro del desempeño de los colaboradores en el departamento de RRHH de la entidad bancaria?

**Preguntas secundarias:** ¿Cómo esta conceptualizado el clima organizacional y desempeño laboral?

¿Cuáles son las características más comunes del clima laboral dentro de las organizaciones?

¿Cómo se encuentra el desempeño laboral de los colaboradores de RRHH?

¿Como se relaciona el clima laboral con el desempeño de los colaboradores?

¿Como mejorar el clima laboral para optimizar el desempeño?

## **1.6 Objetivo General**

- Analizar la relación entre clima laboral y desempeño

## **1.7 Objetivos Específicos**

- Caracterizar el marco conceptual del clima organizacional y el desempeño laboral.
- Evaluar las características de clima laboral de la organización
- Evaluar el grado de desempeño laboral.
- Identificar de qué manera el clima se relaciona con el desempeño laboral.
- Aplicar una propuesta de intervención en el clima.

## **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA**

Desarrollo Profesional Y Laboral

## **1.8 Línea de investigación de la carrera**

Cambio Organizacional

## **1.9 Sublíneas de investigación de la carrera**

## **1.10 Clima Laboral**

Dentro de este proyecto es necesario tomar en cuenta esta sublínea, ya que el clima organizacional de la entidad bancaria de la ciudad de Guayaquil es uno de los factores más importantes de la empresa, debido a que si se ve afectado de manera negativa dará como resultados índices por debajo de lo esperado en lo que respecta al desempeño de

los colaboradores del área de RRHH. Por otro lado, también llega afectar a las relaciones interpersonales de los colaboradores, causando malestar colectivo y por ende existe un alto grado de bajo rendimiento, y baja comunicación. Es indispensable mantener un clima organizacional adecuado que pueda potenciar la competitividad y un alto desempeño para mantener un flujo de trabajo y comunicación de manera óptima, generando así satisfacción y motivación dentro de los puestos de trabajo

### **1.11 Motivación y Productividad**

Se considera esta sublínea de investigación porque los bajos rendimientos de productividad de los puestos de RRHH, se están presentando porque no existe motivación de parte del personal para cumplir con los objetivos planteados por la entidad. Es decir, los colaboradores difieren con respecto a los directivos, ya que no se los toma en cuenta para ascender a puestos de alto grado dentro de la entidad. Por ende, los colaboradores no cuentan con este sentimiento de identidad y de pertenencia con la entidad bancaria. El colaborador al no tener motivación dentro del puesto del trabajo empezara a reducir el logro de objetivos planteados, es decir se evidenciará la baja productividad por el puesto, además de las desvinculaciones por iniciativa de los colaboradores. Se espera que, con las reuniones presenciales y con las encuestas realizadas a el personal actual de RR.HH. de la ciudad de Guayaquil se sientan parte de la organización y se pueda incrementar la motivación y la productividad de trabajar en el puesto.

## **POLÍTICA U OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

El plan nacional de desarrollo según la constitución en el artículo 275, dispone que el Estado estará encargado de planificar el desarrollo de la nación para garantizar el desarrollo de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios enmarcados en la constitución. Por ende, la planificación brindara la equidad social y territorial, promoviendo la concertación y de manera participativa, descentralizada, transparente y desconcentrada. También establece las directrices con el fin de generar un ambiente en el cual el progreso y la libertad sean lo primordial.

La siguiente propuesta de anteproyecto se establece con la siguiente finalidad, el objetivo del eje de creación de oportunidades y del gobierno del encuentro.

## **1.12 Objetivo del Eje económico**

### **1.13 Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales**

Según el INEC los datos de desempleo a nivel Nacional desde el año 2016 (5,2) hasta el año 2019 (3.8) descendió. Para esto en el año 2020(5.0) se incrementó en 1,2% en comparación al año 2019.

Una de las mejores políticas sociales es la fundación de empleo, sin embargo, el estado ha tratado de reducir esto por parte publica y ha permitido que el sector privado tenga más participación en esto, para crear consigo más oportunidades de empleo externas al gobierno y por ende erradicar la corrupción institucionalizada. Por esto el gobierno actual ha puesto como punto esencial la existencia de una economía libre, es decir el apoyo al libre mercado dentro del territorio ecuatoriano. Para lograr esto se debe tomar en cuenta una economía libre con referencia a la competencia, esto quiere decir que no pueden existir empresas que reciban apoyo del gobierno, debe existir igualdad de condiciones y oportunidades para todas las organizaciones del país. Lo que el gobierno quiere plantear es una economía libre en la cual el mercado pueda expandirse a otros territorios no solo a el ecuatoriano sino al mundo entero. Por otro lado, también propone erradicar el exceso de burocracia, tramites y brindar capacitación y acceso a condiciones de financiamiento que mantengan una correlación entre la academia, las empresas y el estado. (PLANIFICACION, 2021)

Con la creación de nuevas oportunidades laborales dentro del estado ecuatoriano se vendrán optimizando las condiciones dignas y brindando la inclusión laboral, es decir mediante el perfeccionamiento de las modalidades contractuales y su énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritario como mujeres, jóvenes y personas LGBTI.

Este objetivo del plan de gobierno es primordial para el presente anteproyecto, ya que permite brindar oportunidades de crecimiento y la creación de oportunidades para los colaboradores de la organización. Mediante la igualdad de condiciones para todo

empleado se otorgará mayor posibilidad de crecimiento a todo individuo capaz de ocupar un puesto ejecutivo o estratégico sin importar de que grupo de población provenga. Además, sin importar cuanto tiempo el colaborador ha laborado en la empresa, sino mediante evaluaciones de desempeño e igualdad de oportunidades para todo colaborador integrante de la empresa. Por otro lado, al incrementar la igualdad de condiciones en las empresas, podrá existir más competitividad que por ende causará un incremento en los salarios y sueldos de los colaboradores y por otro lado el incremento de la rentabilidad de la organización. Es decir, esto beneficiará primordialmente a los colaboradores que cumplan con los objetivos y vengán desarrollándose de una manera efectiva y eficaz, ya que la competencia necesitara de sus funciones y se formaría el proceso de Headhuning en las organizaciones que se basa en ofrecer mejores ofertas laborales a diferentes colaboradores de diferentes puestos.

Este objetivo será de gran ayuda para las organizaciones en el país, ya que, por competencia en el mercado laboral, los colaboradores tendrán un desarrollo continuo e incremento en sus habilidades, capacidades y conductas para con esto encontrar mejores ofertas laborales, en las cuales podrán llevar una vida digna como todo ciudadano ejemplar se lo merece.

## 2. CAPÍTULO

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. Teorías Relacionadas

#### 2.1.2. Teoría del clima laboral de Likert

La teoría de clima organizacional propuesto por Rensis Likert en 1960 “establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.”. (Corichi García, Hernández Gracia & García Velásquez, 2013, pág. 4). El ambiente laboral del lugar de trabajo se considera un factor crítico de éxito en las empresas, donde se asocia con la cultura organizativa y el entorno laboral.

Los empleados poseen cada uno, una percepción distinta de su entorno laboral; esta afectara de cierta forma sus capacidades comunicativas, e incluso también se ven involucrada la motivación, el compromiso y la confianza en la empresa. Cabe mencionar que, esta teoría se ha aplicado ampliamente en diversas organizaciones, como empresas, escuelas y organismos públicos, para conocer como los factores internos se ven involucrados en el rendimiento laboral de los empleados, demostrando que un clima organizativo positivo aumenta la productividad, mejora la retención de los empleados y crea un entorno de trabajo sano y motivador.

Desde acuerdo con Likert citado por Corichi García, Hernández Gracia y García Velásquez (2013) se puede establecer tres variables como: variables causales, intermedias y finales:

- A. **Variables causales:** Son definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- B. **Variables intermedias:** Son un tipo de variables orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

C. **VARIABLES FINALES:** Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La motivación y el rendimiento de los empleados están relacionados con el entorno laboral que existe en la organización, no influido directamente por factores externos e internos, sino por como perciben los empleados estos factores en la organización.

### **2.1.3. Teoría X y la Teoría Y de McGregor**

Desde la perspectiva de Asgary citado por Madero & Rodríguez (2018) Las teorías X e Y son consideradas “un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador.”. (pág. 96). A través de esta teoría, McGregor fue capaz de identificar y analizar dos tipos de actitudes y relacionarlas con aspectos del comportamiento humano y la motivación.

Al basarse en la teoría de motivación de Maslow, donde se abordaría la jerarquía de las necesidades humana, entre ellas puntualizaría la falta de motivación y la generación de nuevas necesidades, McGregor pondría una nueva perspectiva con su teoría sobre las nuevas modalidades del funcionamiento organizacional frente a las constante limitaciones que ofrece el entorno tradicional.

Según Hellriegel y Slocum citado por Madero y Rodríguez (2018), la teoría X es:

Un compuesto de propuestas y creencias subyacentes, que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana, los supuestos de la teoría X fueron predominantes en los sistemas y organizaciones del mundo antiguo. (pág. 97).

Por lo que, intenta dar una explicación para entender la relación entre el trabajador y la empresa mediante los beneficios que poseen los liderazgos; dado que, al ejercer un liderazgo adecuado frente los empleados se reducen los niveles de pasividad en estos. Cada organización debe mantener normas o reglamentos estrictos que los empleados deberán seguir al pie de la letra, para mantenerlos trabajando, pero como empresa



también debe generar motivación en los empleados mediante remuneraciones o reconocimientos en su labor.

De manera que, esta teoría fomentó un enfoque de mando y control en la administración de la empresa. Los empleados llegan a ser considerados agentes pasivos con necesidad de control, siendo supervisados para promover un desempeño adecuado en el trabajo; es por ello, que establece normas y reglamentos estrictos para mantener a sus empleados ocupados, a pesar de ello, reconocer la importancia de la motivación a través de las remuneraciones o reconocimientos.

Entonces, como en la Teoría X, MacGregor articuló una forma tradicional de entender el trabajo que ha existido desde la Revolución Industrial. Vio la necesidad de partir de una teoría diferente, que contemplara a los empleados y su papel en la empresa de una forma distinta, trayendo consigo la teoría Y.

Esta teoría indica que la administración debe ser responsable de organizar la empresa y sus recursos con el fin de cumplir con sus objetivos, pero que los empleados no son un elemento pasivo sino activo a menos que sean empujados a ello. Se indica el valor e importancia de la motivación y el reto, un valor que no suele ser aprovechado y se impide que los trabajadores se desarrollen hasta alcanzar su máximo potencial. (Castillero, 2017, pág. 4).

Dicho esto, los altos directivos se ven encargados de promover el desarrollo de su organización, así como el fortalecimiento del desempeño laboral de sus empleados, permitiendo a estos no solo quedarse enfrascados en los objetivos de la empresa (lo cual limita), sino también lograr sus propios objetivos en consecución con lo de la organización (formación y crecimiento profesional). En otras palabras, es una teoría centrada en la promoción de la autogestión y autonomía del empleado, lo que permite un enriquecimiento de las distintas áreas laborales. Lo que se busca es la implicación y participación de los trabajadores en las capacitaciones para cubrir cualquier sesgo de aprendizaje y logre cumplir con las expectativas de la empresa.

#### **2.1.4. Teoría de los eventos afectivos**

Si nos enfocamos en el comportamiento laboral, la teoría de los eventos afectivos de Weiss y Cropanzano nos “demuestra que los empleados reaccionan en forma emocional a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha

reacción influye en su desempeño y satisfacción con éste.” (Robbins, 2009, pág. 263). Dentro de la psicología organizacional, dicha teoría tiene como punto de base, la comprensión y el mejoramiento del bienestar emocional de sus colaboradores en el entorno laboral, lo que ayuda a promover un clima laboral positivo, permitiendo un aumento en el desempeño de la organización.

En el corazón del modelo propuesto por la Teoría de los eventos afectivos se ubican todos aquellos elementos y procesos afectivos que surgen a consecuencia de algún acontecimiento específico dentro del contexto laboral. No se trata entonces de cualquier tipo de afecto sino, en concreto, de aquellos estados más o menos intensos, más o menos duraderos y más o menos placenteros que se originan como reacción a uno o más acontecimientos ocurridos en contextos laborales. La TEA organiza conceptualmente estas reacciones distinguiendo dos formas esenciales: las emociones y los estados de ánimo (EA). (Velasco, Navarro & Rueff, 2017, pág. 31).

Dicho esto, los eventos que ocurran dentro de un espacio laboral tendrán un impacto significativo en el estado emocional de los empleados, aquellos eventos afectivos pueden llegar a ser positivos o negativos y su influencia puede extenderse desde pequeñas interacciones cotidianas hasta situaciones más relevantes como la asignación de una nueva tarea o de reconocimientos por parte de los mismos empleados o empresa.

Velasco (2017) señala que, teóricamente, para comprender la relación entre las emociones y el comportamiento de los trabajadores, es necesario distinguir entre el comportamiento dirigido por los afectos (CDA) y el comportamiento dirigido por los juicios o las actitudes (CDJ). Los primeros son comportamientos que surgen en el lugar de trabajo como respuesta directa a las experiencias emocionales, en los que un determinado patrón de reacciones emocionales puede tener una influencia importante. (Velasco, 2017).

Por otra parte, la relación entre los niveles emocionales y estos comportamientos estará mediada por las actitudes en el lugar de trabajo, ya que los CDJ están directamente relacionados con la reputación general del trabajo y de la organización. Estos comportamientos suelen ser el resultado de decisiones bien

meditadas y, en particular, la evaluación del trabajo y de la organización en su conjunto suele estar implicada en estas decisiones.

Velasco (2017) señala que, por lo tanto, las empresas deben mantener una gestión estratégica de los eventos afectivos que acontecen en la empresa; al identificar estos factores que pueden generar emociones positivas o negativas, les permitirá conocer mejor a sus empleados, es decir, conocer aquellos eventos que permiten el aumento del desempeño en el área laboral. La promoción de un clima laboral adecuado podría considerarse parte de los eventos positivos que promocionan un buen desempeño y satisfacción laboral. No obstante, es también prioridad conocer sobre los eventos afectivos negativos, que podrían ser la insatisfacción laboral, el estrés, frustración, entre otros, que afectan al desempeño y retención de los empleados en una organización.

#### **2.1.5. Teoría de demandas y recursos laborales.**

La flexibilidad de la teoría de demandas y recursos laborales propone que existe dos categorías en los entornos laborales: demandas y recursos; en primera instancia, las demandas laborales “hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos.”. (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 108). En este caso, entraría como ejemplo la presión laboral, aunque estas demandas laborales no entrarían en los factores negativos, pueden verse como un obstáculo e impedimento dado que, la empresa exige un esfuerzo elevado a sus empleados, por lo que, pueden desarrollar síntomas de trabajador quemado.

La carga laboral como demanda se refiere a la cantidad de trabajo y responsabilidades que se requieren de un empleado en su puesto de trabajo. Tanto lo positivo como lo negativo de la carga laboral pueden tener un impacto significativo en el bienestar del trabajador y en la eficiencia y productividad de la empresa.

Bakker y Demerouti, (2013) señalan que los aspectos positivos de la carga laboral pueden desafiar al trabajador a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. El enfrentar tareas más complejas y variadas puede mejorar su capacidad profesional y promover un crecimiento personal. Dado que, esta carga laboral puede brindar una sensación de logro y satisfacción personal. Al alcanzar metas y superar desafíos, los

empleados pueden sentirse motivados y valorados en su trabajo. Si los empleados manejan su carga laboral de manera exitosa, pueden ser reconocidos por su rendimiento y recibir oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, como ascensos o proyectos importantes.

Mientras tanto, desde un punto de vista negativo, la sobrecarga de trabajo puede contribuir al desarrollo de problemas de salud mental, como ansiedad y depresión. Esto puede tener un impacto negativo en el bienestar emocional y en el rendimiento laboral del empleado, debido que, cuando la carga laboral es demasiado alta, los empleados pueden sentirse presionados para cumplir con sus tareas en un tiempo limitado, lo que puede afectar la calidad del trabajo y aumentar la posibilidad de errores.

Por otra parte, al comprender la importancia de los recursos, éstos no sólo son necesarios para hacer frente a las exigencias del trabajo, sino también eficaces por sí mismos.

Los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden (a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo. (Bakker & Demerouti, 2013, pág. 109).

Los recursos y las demandas del puesto de trabajo interactúan a la hora de predecir el bienestar en el lugar de trabajo. Los recursos influyen conjuntamente en el bienestar e indirectamente en el rendimiento de dos maneras posibles: la primera interacción consiste en que los trabajadores con más recursos son más capaces de hacer frente a las exigencias diarias del trabajo, por lo que los recursos mitigan el impacto de las exigencias en el estrés/malestar; la segunda interacción consiste en que las exigencias aumentan el impacto de los recursos laborales en el rendimiento laboral. (Bakker, 2013).

De manera que, los recursos laborales son aquellos aspectos necesarios del trabajo que permiten hacer frente a las demandas de la empresa, permitiendo a los empleados desarrollar mejor su potencial, estos recursos pueden ser tanto a nivel personal como organizacional, lo cual incluyen habilidades, competencias, autoeficacia, entre otros recursos organizacionales que pueden irse desarrollando en la formación profesional.

Por ende, al equilibrar las demandas con los recursos laborales, se puede fomentar un entorno laboral más saludable, lo que beneficia en el desempeño de los empleados, disminuyendo los niveles de estrés y agotamiento.

#### **2.1.6. Teoría de Katz**

Esta teoría también conocida como la teoría de las habilidades personales se encuentra relacionada con las habilidades individuales y el desempeño laboral. Según Robert L. Katz citado por Jauregui, 2014 (pág. 2), existen tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso: habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual:

- **Habilidades técnicas:** Incluyen el uso de conocimientos especializados y la capacidad de aplicar métodos y procedimientos relacionados con el trabajo. Las competencias técnicas implican trabajar con "cosas", como procesos físicos, concretos y materiales como la contabilidad, la programación informática y la ingeniería.
- **Habilidades humanas:** Se refiere a la fluidez de las relaciones interpersonales y de grupo. Incluye la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos individuales y de grupo.
- **Habilidades conceptuales:** Comprender la organización y la unidad organizativa en su conjunto y ser capaz de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Las destrezas conceptuales están relacionadas con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de situaciones y la formulación de opciones para la resolución de problemas.

En conjunto, estas habilidades influyen en el desempeño de las personas en sus roles laborales. El entendimiento y desarrollo de estas habilidades son fundamentales para alcanzar un desempeño exitoso en cualquier rol laboral específico. Esta teoría destacará la importancia de cultivar y equilibrar estas habilidades para maximizar el rendimiento y la efectividad en los diversos roles que asumimos en la vida.

Cabe señalar que a medida que aumenta la jerarquía organizativa, disminuye la necesidad de competencia técnica y aumenta la necesidad de competencia conceptual. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los gerentes necesitan habilidades técnicas

considerables para resolver los problemas operativos cotidianos específicos de la organización.

### **3. Marco conceptual**

#### **3.1.1 Definición de conceptos clave**

- **Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño “permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”. (Iturralde, 2011, pág. 17).

- **Competencias Laborales**

Las competencias laborales son las “construcciones sociales de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”. (Universidad de Champagnat, 2002, pág. 3).

- **Satisfacción Laboral**

Según Morillo (2006) la satisfacción laboral es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado.”. (Gamboa, 2010, pág. 2).

- **Realización personal**

Según Edelberg, citado por la Universidad Católica San Pablo (2013), se identifica a la realización personal como un movimiento que tiene el ser humano que incrementa la productividad dentro del puesto de trabajo y también aumenta el nivel de creatividad del colaborador, es decir ayuda a que existe esta innovación dentro del puesto de trabajo.

Según Palma, citado por Pizarro (2018) La realización personal se lo describe como una identificación del colaborador sobre las posibles posibilidades que

puede encontrar dentro de su entorno laboral, y como este puede favorecer o no al desarrollo interno personal y profesional.

Nos menciona Coral, citado por citado por Pizarro (2018) Que la realización personal es el sentimiento del colaborador de sentirse satisfecho, feliz y completo con lo que es y lo que aporta a la vida.

Por otro lado, nos menciona Lucid, citados por citado por Pizarro (2018) que básicamente es la búsqueda constante del ser humano en mejorar y desarrollar las habilidades, capacidades y competencias para sentirse completos y satisfechos con sus actividades internas y externas.

### 3.1.2. Variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional
Clima Laboral	<p>“Conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.”. (SAP, 2021).</p>	<p>Conjunto de actividades, cualidades, atributos en el clima laboral, las cuales son percibidas o experimentas por los empleados</p>
Variable dependiente	<p>“Es el desempeño que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo.”. (Velásquez, 2023).</p>	<p>Información que se adquirió de los trabajadores de la entidad bancaria para conocer la percepción que poseen sobre el desempeño laboral dentro de la organización</p>



## **Clima Laboral**

Es la percepción que poseen los miembros de la organización/institución hacia su ambiente de trabajo y que puede llegar a afectar de forma directa o indirectamente su desempeño en el mismo. Los factores que influyen en el clima laboral son: políticas de gestión de personal, relaciones interpersonales, liderazgo, justicia en el trato, equidad laboral, entre otros. (Ministerio de Trabajo, 2023). Estos factores también determinarán el éxito de una empresa u organización, marcando una diferencia entre un buen entorno laboral y un mal desarrollo en la rentabilidad empresarial.

Si una empresa fomenta un ambiente o clima laboral positivo (participación de los empleados, comunicación activa, compañerismo y cultura organizacional) se puede garantizar un seguimiento óptimo de los objetivos de la compañía, así como un aumento significativo en la producción. Por ende, un entorno de trabajo positivo es necesario para que los empleados se sientan cómodos, felices y motivados para alcanzar sus objetivos e incluso desarrollar sus propias metas, como un crecimiento profesional capturando todo tipo de aprendizaje y experiencia de su ambiente laboral.

El clima organizacional involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima organizacional, es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad; por lo tanto, se encuentra integrado por las tipologías que figuran a esa estructura, y que se diferencian de otras, e intervienen sobre la actuación de personas involucradas en esa empresa. (Pilligua & Arteaga, 2019, pág. 4).

Un punto importante, es que las empresas tienen como objetivo primordial la satisfacción de sus empleados, dado que, al ser estos su mano de obra y generadores de producción es necesario conocer las necesidades de estos; reconocer sus logros y mejorar aquellos sectores que requieran atención en la empresa ante las sugerencias que demanden los colaboradores.

El ambiente laboral también se torna competitivo frente a otras áreas u otras compañías, buscando sobresalir en el mercado, pero para lograr sus objetivos es importante mejorar la estructura interna de la empresa, comprendiendo la demanda de los

empleados, fomentando la comunicación libre entre las áreas, dado que ellos son el pilar fundamental para el crecimiento de la empresa.

<b>Clima Laboral Positivo</b>	<b>Clima Laboral Negativo</b>
Compromiso con el cumplimiento de las funciones y metas de la empresa	Insatisfacción hacia las políticas de la empresa
Satisfacción de condiciones	Ausentismo laboral
Trabajo en equipo y sinergia empresarial	Baja productividad
Mayor Productividad	Poca capacidad innovativa
Actitud y motivación excepcional de los empleados	Baja tolerancia en la resolución de conflictos
Atracción de talento humano por una buena imagen organizacional	Mala imagen de la empresa Pérdida de compromiso hacia la empresa por parte del personal

*Tabla 1: Cuadro comparativo del clima laboral positivo y negativo. Elaboración propia*

El clima laboral es considerado como aquella sensación que poseen cada empleado con respecto a su entorno/ambiente laboral dentro de su organización o institución. Esto va a depender también de diversos factores «físicos y emocionales» en el espacio de trabajo; incluso influirá la modalidad de relación que tenga el individuo con sus compañeros o equipo de trabajo, así como la motivación y compromiso con la empresa. (Human Pull, 2023). Cabe mencionar que, es un concepto reciente introducido en la psicología industrial u organizacional por ello:

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso

en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. (García Solarte, 2009, pág. 45).

De esta forma, la visión del clima organizacional se mantendría en la idea que el empleado se encuentra dentro de diversos ambientes complejos y dinámicos, debido que, las organizaciones no son un grupo jerárquico simple, sino lleno de áreas, sistemas, grupos que se encuentran direccionados por normas y reglamentos dependiendo sus áreas. Para Grandón (2016) este clima organizacional representa las propiedades de una organización las cuales son descritas como experiencias percibidas y compartidas de sus trabajadores, creadas a partir de las interacciones personales. (Pedraza, 2018).

Según Méndez (2006) el origen del clima organizacional “está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.”. (García Solarte, 2009, pág. 45). Siendo el clima organizacional aquel resultado producto de la interacción social que se fomenta dentro del área laboral, que giran en torno a los valores y actitudes dictaminados en la cultura organizacional de la institución u organización.

### **Tipos de Clima Laboral**

El clima laboral se caracteriza por ser aquel entorno o ambiente positivo o negativo que los empleados pueden experimentar en determinada área laboral; existen diversos tipos de clima laboral «clima organizacional», según Likert citado por Garbuglia (2012) estos pueden llegar a ser clasificados en los siguientes:

#### **Clima laboral autoritario**

Este tipo de clima laboral se encuentra caracterizado por la desconfianza, es decir, donde la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cumbre de la organización; desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base

en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Por lo tanto, el clima que se presenta es de desconfianza, temor e inseguridad.

### **Clima laboral Consultivo**

Este es un sistema organizacional en el que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, si bien las decisiones se toman en la cima de la organización, los subordinados también pueden hacerlo en los niveles más bajos. La dirección tiene confianza en sus empleados y para motivarlos se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico, la administración se basa en objetivos por alcanzar y niveles altos de responsabilidad.

### **Clima laboral paternalista**

Este clima laboral las decisiones también son tomadas por la cima de la organización, centralizando el control, pero en él hay una mayor delegación a diferencia del caso anterior. Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado. El tipo de relación es paternalista, con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, dentro de ciertos límites de relativa flexibilidad. Para los subordinados el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

### **Clima laboral participativo**

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización, esto es, se da en toda la organización. Se obtiene participación en grupo; existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el

establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica

### **Dimensiones del Clima Laboral**

Los parámetros o dimensiones del clima laboral pueden medirse utilizando diversos modelos y pueden otorgar indicaciones del cumplimiento de las expectativas y creencias de los trabajadores. También puede ser un indicador de hasta qué punto los empleados interiorizan, aceptan y comparten las políticas y procedimientos de la organización. A continuación, se darán a conocer las siete dimensiones más importantes en la cultura organizacional:

- Imagen
- Liderazgo corporativo
- Jefatura directa
- Trabajo en equipo
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo laboral
- Compensaciones

<b>Dimensión</b>	<b>Característica</b>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la compañía en la sociedad</li> <li>• Como la compañía es observada y catalogada en el mercado</li> <li>• Se percibe un ambiente laboral armonioso con buenas relaciones sociales entre los miembros</li> <li>• La compañía posee una gran demanda que muchos desean trabajar con ella.</li> </ul>
Liderazgo corporativo	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia de la compañía sobre los trabajadores</li> <li>• El liderazgo es una dimensión que posee un gran impacto en las empresas actuales, buscando un crecimiento profesional óptimo</li> <li>• Concientizar sobre los derechos y oportunidades de los empleados.</li> </ul>
Jefatura directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide las capacidades y actitudes de los superiores en el manejo de la empresa y como llegan a liderar a sus trabajadores.</li> <li>• Pretende asegurar el adecuado funcionamiento de la institución u organización</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en el nivel de colaboración y compromiso por parte de los miembros de un equipo de trabajo.</li> <li>• Predomina una buena relación laboral</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en el ambiente laboral, donde este debe proporcionar las condiciones óptimas de trabajo en la empresa.</li> <li>• El entorno posee efectos positivos o negativos en la salud de los trabajadores.</li> </ul>
Desarrollo laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfoca en los resultados de las relaciones e interacciones que pueden desarrollarse en las organizaciones, sean internas o externas.</li> </ul>

Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra el respeto, reconocimiento y crecimiento de los integrantes de la empresa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las compensaciones son los elementos retributivos que entrega la empresa, sea monetario como simbólico.</li> <li>• Influye en la percepción de los empleados con relación a las distinciones o estímulos recibidos al completar un proyecto con éxito.</li> <li>• Busca medir si existe justicia en la repartición de dichas recompensas, dependiendo el esfuerzo del personal.</li> </ul>

Tabla 2: Dimensiones del clima laboral. Fuente: KPI, 2022

### **Rendimiento y Desempeño Laboral**

Dentro de las organizaciones es notable que el rendimiento laboral sea tomado como la parte primordial de la empresa, debido que, esta otorgará el éxito entre las compañías. De acuerdo con Montejo citado por Fadul (2021) define el rendimiento laboral como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden medirse en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso. (pág. 32).

El rendimiento en estas organizaciones varía en función del puesto y de las actividades que la empresa exige a sus empleados. El rendimiento proviene del hecho de que el trabajo es interdisciplinar, pero algunos de los aspectos más importantes del rendimiento son también motivacionales y de comportamiento. El rendimiento laboral

es la relación entre lo que se produce y los insumos utilizados, como mano de obra, materiales y energía. Sin embargo, la mayoría de los expertos opinan que el rendimiento debe vincularse a factores de comportamiento, debido a que, hay otros factores que influyen en el rendimiento además de las acciones, las palabras y los actos del empleado. (Cabezas & Brito, 2021).

Por otra parte, la postura de Faria citado por Pedraza, Amaya & Conde (1995) “considera el desempeño o rendimiento laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.”. (Pedraza, Amaya & Conde, 2010, pág. 2). De manera que, hay que tomar en consideración el factor de la motivación siendo considerado como un mediador ligado directamente con el rendimiento del empleado, dado que, puede vehiculizar la satisfacción y compromiso siempre y cuando los empleados sean recompensados de manera justa por sus logros en el trabajo.

No obstante, en la sociedad contemporánea, el desempeño laboral se considera como aquella eficiencia que muestran los empleados al realizar su trabajo lo que es fundamental en las empresas, por lo que, hoy en día se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas. (Bautista, Fructus, David, 2020). De manera que, las empresas han optado por promover y fomentar cambios dentro de sus estructuras administrativas al punto de acelerar su ritmo de producción para volverse más competitivas y tener éxito en las demandas del mercado. Es importante que las empresas prioricen la gestión del personal, conociendo sus capacidades, habilidades y conocimientos para de esta forma, medir su desempeño en las respectivas áreas asignadas.

Cada empresa llega a implementar su propio sistema de medición de rendimiento y desempeño, la finalidad de este proceso es de abordar ciertas deficiencias del personal (lagunas) para lograr corregirlas; no se busca despedir empleados, pero si es necesario llegar a realizar las capacitaciones respectivas para que la producción y eficiencia de la empresa no decaiga. Dado que, el factor principal de que se vea afectada la productividad, es la falta de capacitación del personal, así como la remuneración que reciben por su trabajo.



Por tanto, las organizaciones tratan de facilitar la seguridad laboral, incluyendo la estabilidad del empleado en la empresa mediante negociaciones o contratos que beneficien tanto al personal como a la organización, todo aplicado a la ley. Un desempeño adecuado del personal es cuando la empresa conoce sus necesidades, y reconoce sus logros, respetando su horario laboral y teniendo en cuenta la disminución de los factores de riesgo psicosocial que atentan con el progreso laboral.

En este sentido, el desempeño “son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.”. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, pág. 494). Por ello, el rendimiento y desempeño de los empleados siempre se ha considerado la base para desarrollar la eficacia y el éxito de la organización. Por este motivo, los responsables de RR.HH. se interesan hoy en día por aquellos aspectos del rendimiento que pueden mejorarse, además de medirse.

### **Tipos de Evaluación del Desempeño laboral**

Existen diversos tipos de evaluaciones para medir el desempeño laboral en una empresa, a continuación, tenemos algunas de las más utilizadas a nivel organizacional.

#### **Evaluación de la actuación del personal**

En primera instancia, este tipo de evaluación de desempeño se encuentra estrechamente relacionado con la modalidad de interacción del empleado con los miembros internos y externos de la empresa, es decir, la interacción con los supervisores, gerentes, otros empleados, e incluso clientes durante un determinado período de tiempo. Un análisis individual siempre tendrá más sentido y se centrará en las cualidades positivas que deben desarrollarse en el empleado. (Parra, 2023). Por ello, una característica principal de esta evaluación es que puede identificar alguna problemática en el ambiente laboral para que posteriormente pueda darse una solución y corregirla.

### **Autoevaluación**

La autoevaluación es considerada uno de los tipos de evaluación de desempeño que genera mayor impacto en la empresa, porque permite conocer sobre un grupo determinado de empleados, sus puntos fuertes y su desarrollo profesional en la organización. Lo complicado que recae en dicha evaluación, es la confiabilidad de que el empleado logrará evaluarse correctamente así mismo; por ello, se acostumbra a hacer dichas evaluaciones sin revelar sus resultados, pero si es notorio alguna deficiencia o laguna en el trabajo, se puede intervenir para lograr resolver dichas flaquezas.

### **Evaluación 180 grados**

Este tipo de evaluación anima a los empleados a hablar sobre aquellas percepciones que poseen sobre sus superiores. (Parra, 2023). Es un método utilizado en las grandes empresas, con diversos niveles jerárquicos administrativos.

### **Evaluación 360 grados**

Es una modalidad de evaluación que aborda gran parte de los miembros de la empresa, donde serán evaluados por los superiores, colegas de equipo e incluso de clientes, en este último, lo que importa evaluar es la satisfacción durante la atención con la empresa y sus proveedores. (Parra, 2023).

### **Evaluación de desempeño por competencias**

Un tipo de evaluación de desempeño usado mayormente en las empresas se encuentra basado en la competencia del personal, donde se tomará en consideración las competencias de comportamiento (actitudes del empleado) y las habilidades técnicas (relacionada con sus actividades diarias). (Parra, 2023).

## **Relación entre el clima y el desempeño laboral**

El clima laboral junto con el desempeño en el área de trabajo va de la mano debido a la influencia que presenta una frente a la otra; aunque el ambiente laboral sea un factor invisible se puede evidenciar en el comportamiento de los empleados frente su trabajo. Desde la perspectiva de Delgado citado por Mendoza (2022) el ambiente laboral “lo compone situaciones internas y experiencias que determinan el éxito de la estrategia de práctica, lo cual permite la medición de la calidad, innovación y sostenibilidad del laboratorio de prácticas generando un mayor nivel de confianza a los clientes.”. (pág. 158). Por ende, cuando se trabaja en ambientes sostenibles y agradables existirá un crecimiento favorable en las funciones que desempeña cada empleado en sus respectivas áreas, lo que trae consigo beneficios para la empresa. Según Barría citado por Mendoza, Burbano, & Mendoza (2022):

En este sentido, si el empleado percibe sentimientos positivos por parte de sus directivos, entonces experimentará un mayor gusto por su trabajo, evidenciándose en el perfeccionamiento de las características de su desempeño laboral, afianzando el sentido de pertenencia con la organización. (pág. 158).

Dicho esto, el clima laboral influirá de manera directa en el desempeño laboral de los empleados, ante la presencia de agente positivos como motivación laboral, la satisfacción e incluso los incentivos permitirán que el personal realice un trabajo adecuado, mientras tanto, si los empleados se encuentran rodeados de un ambiente negativo, su desarrollo y desempeño laboral disminuirán generando pérdidas de productividad para la empresa, porque no existirá aquella motivación, ni el sentimiento de pertenencia de este.

Cada empresa debe estar enfocada en el rendimiento de sus empleados, por lo que, deben comprender y promover la información necesaria sobre estos, que, al ser la mano de obra, deben ser también respetados por su esfuerzo físico y su compromiso con la organización. Debido que, desempeñan un papel importante en la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional, es decir, sus actitudes y comportamientos pueden tener un impacto significativo en el ambiente laboral mediante su participación en las iniciativas de la organización y su compromiso con los objetivos de la empresa.

## **Efectos del clima laboral en la empresa**

Dentro del ámbito organizacional, la influencia de un ambiente o entorno laboral adecuado (positivo) ayuda en el crecimiento de la productividad, así como el rendimiento y validez de la empresa. Pero esto se logra mediante varias pautas donde la empresa se encarga de conocer a sus empleados, determinar aquello que necesitan y los objetivos que tengan designados para un trabajo eficiente. Un empleado contento, es un empleado que puede generar una mayor producción debido que se siente resguardado y conforme con aquellos reconocimientos o incentivos que le provee la empresa. Los empleados que se sienten cómodos con su empresa generan un sentimiento de pertenencia para con la empresa; al fomentar la comunicación entre los superiores y sus empleados, logran desarrollar la sensación de sentirse escuchados y cuyas opiniones son tomadas en consideración para la mejora de la organización.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. El directivo interviene directamente al tomar decisiones que delinear el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad que cada uno desarrolla en su puesto de trabajo. (Zeas & Granda, 2012, pág. 10).

Como se mencionó anteriormente, existen dos clases de ambientes laborales, los positivos y negativos. Cuando el área de trabajo o clima laboral es positiva, los objetivos de la empresa logran desarrollarse de manera eficiente, sin retrasos, comprendiendo las metas dictadas por la empresa. A diferencia del ambiente negativo, donde es notoria una disminución de las actividades laborales por diversos factores como la falta de comunicación, las excesivas horas laborales, el estrés laboral, desmotivaciones, entre otras causas.

Otra causa importante de la insatisfacción en el lugar de trabajo es la subestimación de los empleados, la sensación que tienen los empleados con el tiempo porque reciben poco o ningún reconocimiento en el lugar de trabajo. El estrés, la gran carga de trabajo y las enfermedades prolongadas también son problemas que pueden empeorar el mal estado de una persona al crear un mal ambiente de trabajo.

Finalmente, vale la pena mencionar que los salarios bajos o magros también hacen que los empleados se sientan insatisfechos con su trabajo diario, lo que genera malas actitudes en la empresa y un mal ambiente laboral.

Por ello, para que las empresas logren desarrollar un ambiente óptimo para los empleados, es importante comprender aquello que requieren para su labor e incluso respetar sus derechos y su integridad. Las capacitaciones y las integraciones son puntos importantes para un crecimiento armonioso en las relaciones sociales de la empresa, seguida de la comunicación asertiva y las reuniones que permitan un dialogo directo con el personal y sus superiores.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Entre los factores que llegan a influir en el desempeño laboral tenemos: conocimiento y habilidades, experiencia laboral, esfuerzo desplegado, estrés e incentivos, estos son los factores que se destacan en las empresas grandes y pequeñas.

#### **Conocimientos y habilidades**

El aprendizaje como las habilidades que se adquieren durante la formación profesional, incluso durante la falta de experiencia son de gran importancia; estos procesos garantizan un rendimiento exitoso en determinada labor que realice un empleado en la empresa. Cabe mencionar que, estos conocimientos y habilidades “son aspectos que se pueden enseñar a las personas, por lo que es de gran beneficio que las organizaciones tomen las medidas pertinentes para aumentar y profundizar en estos aspectos en todos los trabajadores.” (Valenzuela, 2020, pág. 1). Por ello, es importante mantener a los empleados y funcionarios (jefes y supervisores) actualizados con las nuevas reformas de la empresa, mediante capacitaciones que permitan mejorar el rendimiento de la empresa, así como su eficiencia y destrezas frente otras compañías.

## **Experiencia Laboral**

En la mayoría de las organizaciones la experiencia es un factor primordial para la acogida de un nuevo talento humano; esta experiencia suele determinar el desempeño que tendrá dicho personal en el área asignada, dado que, puede solventar las necesidades y cumplir con los objetivos que la empresa le proponga.

## **Esfuerzo desplegado**

El esfuerzo que genera un empleado en determinada actividad laboral está en función de la energía consciente e inconsciente que designa para realizar el trabajo como un modo de contribución al buen rendimiento en la entrega del trabajo. Cabe mencionar que, cada persona es distinta y posee diferentes tipos de energía, pero eso no significa que las personas con menos energía no serían funcionales o estarían desmotivadas, sino que, cada persona trabaja a su ritmo, por ende, es importante la motivación en el área laboral, sin llegar afectar el estado físico o psicológico del personal.

## **Dimensiones del Desempeño Laboral**

Diversos autores mencionan distintas dimensiones del desempeño laboral; tenemos el método de Dacum donde se “alinean en cuatro dimensiones: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje; así se configuran variables como: dedicación, trabajo en equipo, habilidades y satisfacción laboral.”. (Grijalva Medina, Guamán Andino & Castro Analuiza, 2019, pág. 24). En este método se enfoca en la relación que posee el empleado con la empresa, destacando las variables como satisfacción laboral y trabajo en equipo, las cuales influyen en el crecimiento de la empresa por parte del talento humano predilecto en la organización.

No obstante, Borman (1985) desarrolla un modelo de desempeño/rendimiento laboral donde también propone cuatro dimensiones enfocadas en: rendimiento en la tarea, lealtad, trabajo en equipo y determinación. (Gabini, 2018). Por otra parte, Murphy (1990) propone cuatro dimensiones totalmente distintas como:

(a) conductas orientadas a la tarea, que tienen que ver con el núcleo del trabajo; (b) conductas orientadas interpersonalmente, es decir, la comunicación y cooperación con compañeros de trabajo; (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, aquellos comportamientos tendientes a evitar centrarse en el trabajo; y (d) conductas destructivas y azarosas, que conllevan riesgos de pérdidas en la productividad, daños, etc. (Gabini, 2018, pág. 20).

Por último, autores más contemporáneos como Al-Makhaita, Ahmed y Hafez (2014) identifican seis categorías o dimensiones del desempeño laboral como: el liderazgo, cuidado crítico, la enseñanza y colaboración, planeamiento o evaluación, relaciones interpersonales y comunicación, y desenvolvimiento profesional. (Gabini, 2018). En esta trayectoria es notable conocer que cada autor propone diversos tipos de dimensiones, pero cada dimensión forma parte de las antes mencionadas, es decir, tienen un mismo objetivo, la evaluación de las relaciones que poseen los empleados con la empresa, conociendo sus destrezas, habilidades y en como influyen en el rendimiento y crecimiento de la producción en la organización

## 4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS:

### 4.1. CLIMA LABORAL:

En este sentido, el cuestionario será la Escala de Clima Laboral CL –SPC elaborado por Palma (2004) en Perú, contiene 50 ítems divididos en 5 dimensiones (Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales) con alternativas de respuesta tipo Likert. El instrumento permite realizar un diagnóstico del clima organizacional el cual es pertinente para dar cumplimiento al objetivo planteado.

La validez y confiabilidad del instrumento fue demostrada por Ortega (2018), Méndez, et al. (2021) y Vargas y Barrientos (2017), por ende, permite dar constancia que el instrumento es consistente y permite realizar diagnósticos sobre el clima organizacional. Se calcularon sus propiedades psicométricas por Yslado et al. (2021):

**Tabla1.**

*Propiedades psicométricas de Escala de Clima Laboral CL –SPC*

Características	Clima Laboral	Realización Personal	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Cond. Laborales
N ° de ítems	50	10	10	10	10	10
Ítem que la conforman	1-50	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 28, 43, 48	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50
Puntaje Min-Más.	74-246	12-50	16-50	12-49	13-49	14-48
Confiabilidad (Alfa de Cronbach)	0,964	0,881	0,813	0,861	0,884	0,834
Validez de contenido (Lawshe)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0



Nota. Elaborado por Yslado et al. (2021)

## 4.2. Cuestionario de clima Laboral

### Cuestionario de Escala de Clima Laboral CL –SPC Palma (2004)

El siguiente cuestionario contiene 50 ítems divididos en 5 dimensiones (Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales). Deberá seleccionar una de las 5 opciones según lo que usted considere.

Dimensión: autorrealización

1- Existen oportunidades de progresar en la institución \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- El jefe se interesa por el éxito del empleado \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Se participa en definir los objetivos y las acciones de lograrlo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Se valora los altos niveles de desempeño \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Los supervisores expresan reconocimiento por los logros \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y \*  
desarrollarse

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Los jefes promueven la capacitación que se necesita \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- La empresa promueve el desarrollo del personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- Se reconocen los logros en el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Los trabajadores están comprometidos con la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: involucramiento laboral*

1- Se siente compromiso con el éxito en la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- En la oficina se hacen mejor las cosas cada día \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Hay clara definición de misión, visión y valores en la institución \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: supervisión*

1- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los objetivos del trabajo están claramente definidos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- Existe un trato justo en la empresa \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: comunicación*

1- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- En mi oficina, la información fluye adecuadamente \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- En la institución, se afrontan y superan los obstáculos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- La institución fomenta y promueve la comunicación interna \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Existen suficientes canales de comunicación \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- El supervisor escucha los planteamientos que se le hace. \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- Se conocen los avances en otras áreas de la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: condiciones laborales*

1- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- Los objetivos de trabajo son retadores \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Se cuenta la posibilidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Existe buena administración de los recursos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución \*

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
- 

9- Se dispone de tecnología \*

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
- 

10- La remuneración esta de acuerdo al desempeño y los logros \*

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
-

### **4.3. Cuestionario Desempeño Laboral**

Cuestionario de Desempeño Laboral En este apartado se indica el nombre del instrumento a evaluar: **“Cuestionario Percepción del Desempeño Laboral” que dispone de 28 ítems**, los cuales fueron validados y demostrados por tres expertos Dr. Oscar Rafael Guillén Valle, Dr. Nilsa Sifuentes Pinto y Wilfredo Zaga Anaya. Donde la autora Andrea Paola Pastor Guillén fue quien expone este instrumento en su investigación en el año 2018 para la Universidad San Ignacio de Loyola – Perú. (Pastor, 2018) El cuestionario de percepción de desempeño laboral está diseñado en base a la escala de Likert de cuatro categorías: Siempre (3), Frecuentemente (2), A Veces (1), Nunca

Estimado colaborador: A continuación, se le presenta un instrumento para que evalúe cuidadosamente el desempeño de la persona que ocupa el puesto en cuestión. Seleccione con una única respuesta para los reactivos que se le presenta, siempre, frecuentemente, algunas veces, nunca y coloque un aspa (X) en el cuadro que corresponda. Debe ser objetivo en su respuesta.



Relevancia a) Muy Alta (MA) b) Alta (A) c) Media (M) d) Baja (B) e) Ninguna (N)

Ítem	Encuesta a: Colaboradores operativos y funcionarios administrativos.	MA	A	M	B	N
	Preguntas					
1.	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
2.	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo					
3.	Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna					
4.	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias					
5.	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas					
6.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal					
7.	Se promueve los altos niveles de desempeño					
8.	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores					
9.	Puede trabajar de forma independiente					
10.	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada					
11.	Cumple con el horario y registra puntualidad					
12.	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones					
13.	La responsabilidad del puesto está claramente definida					
14.	Informa y consulta oportunamente al jefe sobre cambios que los afecten directamente					
15.	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado					
16.	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros					
17.	Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas					

62

18.	Responde de forma clara y oportuna dudas del personal de la empresa.					
19.	Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo					
20.	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo					
21.	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades					
22.	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
23.	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio					
24.	Los jefes promueven las capacitaciones					
25.	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas					
26.	La empresa promueve el desarrollo persona					
27.	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados					
28.	Se recibe preparación para realizar el trabajo					

## **5. TIPO DE INVESTIGACION:**

El tipo de investigación de este proyecto como se puede evidenciar es correlacional, evidenciando el grado de relación que existe estadísticamente entre el clima organizacional y el desempeño laboral dentro de la institución bancaria.

El tipo de investigación que se aplicó es tanto cuantitativa como cualitativa, en el sentido en el que se utilizó una encuesta seccionada en 2 partes que fue construida con preguntas de índole cualitativas en función a la perspectiva del colaborador, pero pudiendo realizar un análisis correlacional en el que podemos observar de manera cuantitativa los resultados de la investigación

## **6. Población y muestra**

De acuerdo con Hernández et al. (2016), la población es en conjunto de personas que tienen características similares que son interés del investigador, con referencia a los mencionados por Hernández, la población prevista para realizar el análisis de las encuestas es la cantidad de colaboradores que trabajan dentro del Departamento de RRHH en la ciudad Guayaquil los cuales se clasifican como Departamento regional costa. La población está conformada por 11 colaboradores.

## **7. Métodos de investigación**

### **7.1. Muestra**

La muestra es una proporción representativa de la población y se calcula de diferentes maneras (Hernández et al. 2016). Para efectos de este estudio se considera un censo poblacional debido a que la cantidad de la población es accesible en su totalidad y se conocen todos los elementos que la conforman. Con lo antes expuesto se considera que la población y la muestra serán la misma, detallada a continuación:

**Tabla 2.**

*Miembros del equipo del Departamento de Recursos Humanos Regional Guayaquil.*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Puesto</b>
1	Trabajador Social
1	Analista Capacitación
1	Analista Atracción Talento Humano
2	Especialista Atracción Talento Humano
1	Analista Servicios Compartidos RRHH
2	Pasante
1	Jefe Seguridad Salud y Ambiente
1	Medico Ocupacional
1	Generalista Gestión Talento Humano
<b>11</b>	<b>Total</b>

*Nota.* Departamento regional costa de RRHH de la Institución Bancaria (2023).

## **8. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### **8.1. Variables**

**Tabla 3.**

*Variables dependientes e independientes*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
Clima Laboral	“Conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y	Conjunto de actividades, cualidades, atributos en el clima laboral, las cuales son percibidas o experimentas por los empleados

	comportamiento.”. (SAP, 2021).
<b>Variable dependiente</b>	
Desempeño laboral	“Es el desempeño que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo.”. (Velásquez, 2023).

## 8.2. Cuadro Comparativo Clima Laboral

**Tabla 4.**

*Cuadro comparativo del clima laboral positivo y negativo.*

<b>Clima Laboral Positivo</b>	<b>Clima Laboral Negativo</b>
Compromiso con el cumplimiento de las funciones y metas de la empresa	Insatisfacción hacia las políticas de la empresa
Satisfacción de condiciones	Ausentismo laboral
Trabajo en equipo y sinergia empresarial	Baja productividad
Mayor Productividad	Poca capacidad innovativa

Actitud y motivación excepcional de los empleados	Baja tolerancia en la resolución de conflictos
Atracción de talento humano por una buena imagen organizacional	Mala imagen de la empresa Pérdida de compromiso hacia la empresa por parte del personal

### 8.3. Dimensión del clima laboral

**Tabla 5.**

*Dimensiones del clima laboral y sus características*

Dimensión	Característica
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la compañía en la sociedad</li> <li>• Como la compañía es observada y catalogada en el mercado</li> <li>• Se percibe un ambiente laboral armonioso con buenas relaciones sociales entre los miembros</li> <li>• La compañía posee una gran demanda que muchos desean trabajar con ella.</li> </ul>
Liderazgo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia de la compañía sobre los trabajadores</li> <li>• El liderazgo es una dimensión que posee un gran impacto en las empresas actuales, buscando un crecimiento profesional optimo</li> <li>• Concientizar sobre los derechos y oportunidades de los empleados.</li> </ul>

Jefatura directa

- Mide las capacidades y actitudes de los superiores en el manejo de la empresa y como llegan a liderar a sus trabajadores.
- Pretende asegurar el adecuado funcionamiento de la institución u organización

Trabajo en equipo

- Se enfoca en el nivel de colaboración y compromiso por parte de los miembros de un equipo de trabajo.
- Predomina una buena relación laboral

Condiciones de trabajo

- Se enfoca en el ambiente laboral, donde este debe proporcionar las condiciones óptimas de trabajo en la empresa.
- El entorno posee efectos positivos o negativos en la salud de los trabajadores.

Desarrollo laboral

- Se enfoca en los resultados de las relaciones e interacciones que pueden desarrollarse en las organizaciones, sean internas o externas.
- Involucra el respeto, reconocimiento y crecimiento de los integrantes de la empresa.

Compensaciones

- Las compensaciones son los elementos retributivos que entrega la empresa, sea monetario como simbólico.

- Influye en la percepción de los empleados con relación a las distinciones o estímulos recibidos al completar un proyecto con éxito.
- Busca medir si existe justicia en la repartición de dichas recompensas, dependiendo el esfuerzo del personal.

Las herramientas utilizadas para esta investigación consisten en una encuesta separada entre dos secciones en la que la primera pretende medir el desempeño laboral y la segunda el clima dentro de la institución, para poder obtener como resultado el nivel de correlación que existe entre ambas variables

La encuesta fue aplicada de manera digital, enviada a través de un enlace el cual permite ingresar al cuestionario, la primera sección está conformada por 28 ítems que sirven para evaluar el nivel del desempeño percibido por cada uno de los colaboradores dentro de la institución, ya sea bueno o malo según lo que respondan.

La segunda sección está conformada por 50 preguntas que tienen como objetivo el conocer el estado del clima organizacional dentro de la institución y como este es percibido por cada colaborador, proporcionando datos que se podrán utilizar para evaluar si este es el adecuado o no.

Una vez completada la encuesta y obtenido los resultados se ordenan los datos de manera que se pueda encontrar estadísticamente la relación que existe entre ambas variables (desempeño laboral y clima organizacional).

Luego de ponderar los resultados obtenidos de la correlación estadística entre ambas variables se determina si existe relación positiva y si es significativa con respecto a la población, resaltando así la importancia que necesita el actuar sobre una de estas variables para incidir en la otra.

## 9. Procedimiento

Una vez que se determinaron las variables del proyecto, se comenzó con la conceptualización y caracterización del clima laboral revisando las distintas teorías que se alineaban a la problemática como principal concepto se pudo diferenciar lo que es el clima laboral positivo y negativo como se puede evidenciar en el (Anexo A), adicional se conceptualizo las variables a investigar y aplicar el proyecto en el (Anexo B). Posterior a esto se pudo describir algunas de las dimensiones que se encuentran en el clima laboral dentro de las organizaciones que se pueden observar en el (Anexo C). Posterior a esto se identificó las teorías relacionadas al desempeño como la de demandas y recursos laborales que menciona Bakker y Demerouti. Adicional la teoría que las correlaciona se identificó como la teoría de los eventos afectivos. Posterior a esto analizamos las diferentes herramientas tales como en la encuesta de Clima Laboral que se puede observar en el (Anexo F) y las propiedades psicométricas de la escala del clima en el (Anexo D) y la encuesta de Desempeño en el (Anexo G) y determinamos cuales eran las más adecuadas para este proyecto, y las adecuamos a un formato digital para implementarlos de manera más eficiente y ágil. En el (Anexo E) se puede evidenciar la muestra, es decir los colaboradores a los cuales se les implemento las encuestas.

## 10. Análisis de resultado

### 10.1. Análisis de clima

**Tabla 6.**

*Resultados de correlación entre clima laboral y desempeño. Dpto. Recursos humanos*

PUNTUACION BRUTA	CLIMA LABORAL	DESEMPEÑO	COEFICIENTE DE CORRELACION	COEFICIENTE DETERMINACION
1	87,5	93,75	0,87	0,76



2	74,5	84,82142857		
3	75	100		
4	52,5	63,39285714		
5	56	77,67857143		
6	68,5	71,42857143		
7	61,5	66,07142857		
8	51	58,92857143		
9	83	89,28571429		
10	50	50,89285714		
<b>PROMEDIO</b>	65,95	75,625		

*Nota.* En la tabla se puede evidenciar los valores con los que se ha determinado que existe una correlación positiva entre el clima laboral y el desempeño

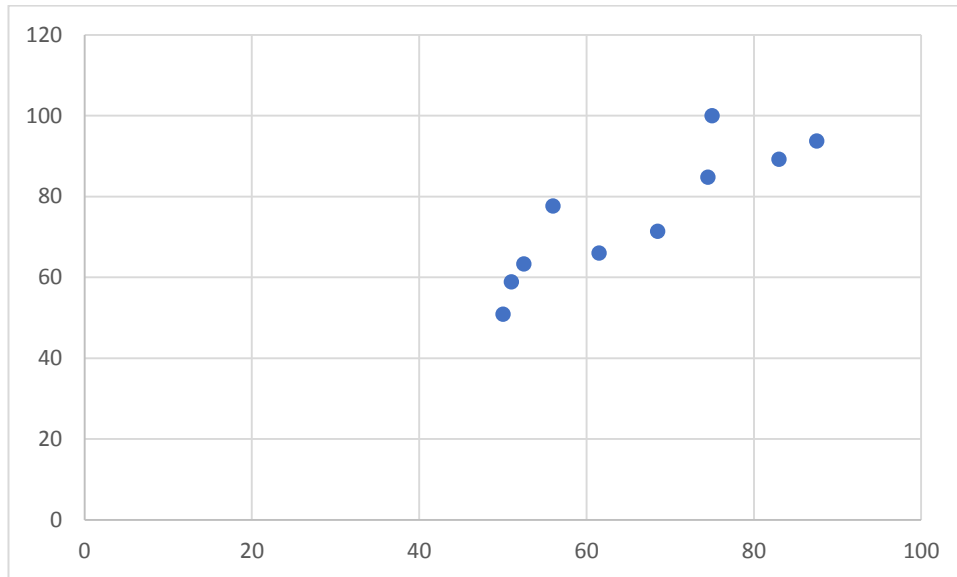
Los resultados arrojados por las encuestas aplicadas, tanto del clima laboral como del desempeño laboral, nos demuestran que se crea una fuerte determinación entre ambas variables, ya que el clima organizacional se encuentra en buenos términos que se lo puede definir como positivo con un promedio de 65,95% con respecto a los colaboradores que trabajan dentro del departamento de RRHH en la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, tenemos los resultados del desempeño de los colaboradores con la encuesta implementada, que nos arroja un promedio de 75,62 con respecto al desempeño que sienten los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo. Es decir, entre ambas variables de investigación existe esta correlación de 0,87 dentro del equipo de RRHH, esto da como resultado un coeficiente de determinación de 0,76% dentro de la investigación implementada. Como resultado es necesario mencionar que al analizar los resultados es adecuado que las organizaciones cuenten con un clima laboral idóneo para que puedan tener resultados apegados a los objetivos planteados anualmente por los altos mandos.

## 10.2 Análisis de desempeño

**Figura 1.**

*Correlación entre desempeño y clima organizacional*



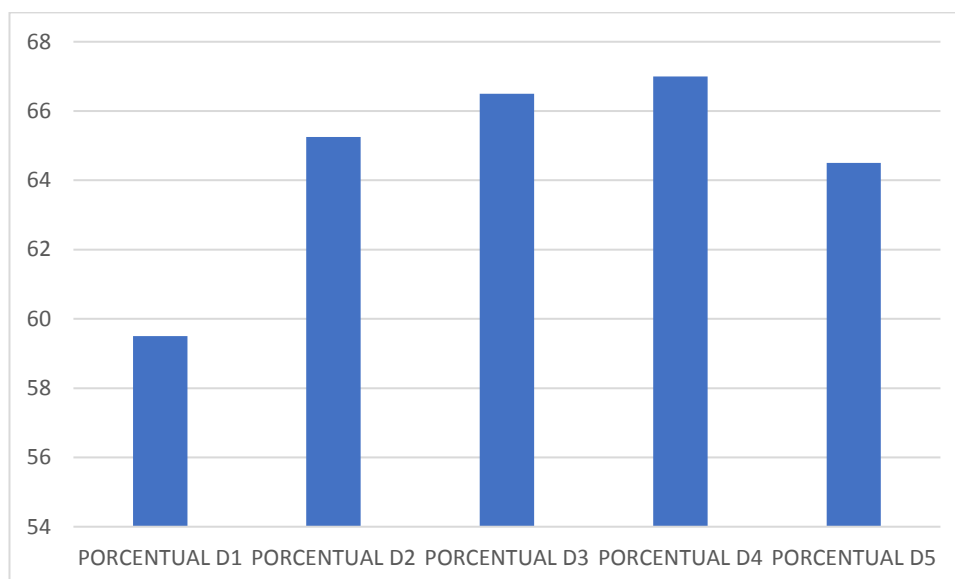
*Nota.* En el gráfico se evidencia la correlación positiva representada por los datos de manera diagonal ascendente, evidenciando que entre mejor sea el clima organizacional, mejor será el desempeño de los colaboradores.

Los resultados que se pueden visualizar en el gráfico nos dejan apreciar de manera más sencilla la manera en la que el desempeño se correlaciona con el clima, debido a que como se puede ver en el gráfico existe un coeficiente positivo representado por la manera ascendente en dirección a la derecha en la que los datos representados por puntos se dirigen, esta sucesión de puntos en diagonal ascendente no significa otra cosa más que mientras mejor clima sea percibido, mayor desempeño va a existir.

Mientras más altos sean los valores de clima, más altos serán los valores de desempeño, lo que significa que el desempeño es directamente proporcional al clima laboral.

**Figura 2.**

*Dimensiones del clima organizacional*



*Nota.* El grafico describe los resultados obtenidos separados en las dimensiones de realización personal (D1), involucramiento laboral (D2), supervisión (D3), comunicación (D4) y condiciones laborales (D5), mostrando la manera en la que las dimensiones guardan relación y son directamente proporcionales.

Los resultados que se pueden observar en la gráfica con respecto a las dimensiones de la encuesta de clima laboral, nos indican que la dimensión D1 que esta conceptualizada como realización personal tiene un porcentaje del 59% con respecto a las demás dimensiones las cuales conforman la encuesta. Esto quiere decir que la dimensión de realización personal dentro de los colaboradores se encuentra por debajo a las demás que hablan del involucramiento laboral con un 65%, supervisión con un 67%, comunicación con un 67,9% y condiciones laborales con un 65%

Es decir, se debe trabajar en conjunto con los colaboradores para implementar programas de apoyo y socialización para incrementar esta dimensión dentro de ellos. Que los colaboradores se pueden sentir cómodos y satisfechos con respecto a su puesto de trabajo y que puedan tener un equilibrio en su vida personal.

## **11. Propuesta de intervención**

### **11.1 Nombre de la propuesta**

Programa de mejora de la realización personal de los colaboradores y su efecto en el desempeño.

### **11.2. Problemática**

Gracias al análisis de los resultados se evidenció un bajo nivel en la dimensión de la realización personal con relación a las demás dimensiones que fueron evaluadas en la encuesta de clima organizacional, por lo tanto, existe una necesidad de mejora en esta dimensión en específico, la cual se puede potenciar de manera estratégica para de esta forma, y teniendo en cuenta que existe una correlación directamente proporcional, se pueda potenciar el desempeño dentro de la institución.

### **11.3. Objetivo**

El objetivo de esta propuesta de intervención es el de lograr un aumento en los niveles de realización personal que tienen los colaboradores y que se ha evaluado, siendo este menor en comparación a las demás dimensiones que fueron evaluadas en el cuestionario de clima organizacional y a su vez influir en una mejora en el desempeño.

#### **11.3.1. Objetivos Específicos**

- Diseñar un plan de mejora para la realización personal de los colaboradores y que influya en su desempeño
- Evaluar el índice de crecimiento del desempeño laboral posterior al implemento del plan de mejora.

### **11.4. Marco conceptual**

#### **Realización personal**

Según Edelberg, citado por la Universidad Católica San Pablo (2013), se identifica a la realización personal como un movimiento que tiene el ser humano que incrementa la productividad dentro del puesto de trabajo y también aumenta el nivel de creatividad del colaborador, es decir ayuda a que existe esta innovación dentro del puesto de trabajo.

Según Palma, citado por Pizarro (2018) La realización personal se lo describe como una identificación del colaborador sobre las posibles posibilidades que puede encontrar dentro de su entorno laboral, y como este puede favorecer o no al desarrollo interno personal y profesional.

Nos menciona Coral, citado por citado por Pizarro (2018) Que la realización personal es el sentimiento del colaborador de sentirse satisfecho, feliz y completo con lo que es y lo que aporta a la vida.

Por otro lado, nos menciona Lucid, citados por citado por Pizarro (2018) que básicamente es la búsqueda constante del ser humano en mejorar y desarrollar las habilidades, capacidades y competencias para sentirse completos y satisfechos con sus actividades internas y externas.

### **Desempeño Laboral**

Dentro de las organizaciones es notable que el rendimiento laboral sea tomado como la parte primordial de la empresa, debido que, esta otorgará el éxito entre las compañías. De acuerdo con Montejo citado por Fadul (2021) define el rendimiento laboral como:

Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden medirse en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso. (pág. 32).

El rendimiento en estas organizaciones varía en función del puesto y de las actividades que la empresa exige a sus empleados. El rendimiento proviene del hecho de que el trabajo es interdisciplinar, pero algunos de los aspectos más importantes del rendimiento son también motivacionales y de comportamiento. El rendimiento laboral es la relación entre lo que se produce y los insumos utilizados, como mano de obra, materiales y energía. Sin embargo, la mayoría de los expertos opinan que el rendimiento debe vincularse a factores de comportamiento, debido a que, hay otros factores que influyen en el rendimiento además de las acciones, las palabras y los actos del empleado. (Cabezas & Brito, 2021).

Por otra parte, la postura de Faria (1995) “considera el desempeño o rendimiento laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.”. (Pedraza, Amaya & Conde, 2010, pág. 2). De manera que, hay que tomar en consideración el factor de la motivación siendo considerado como un mediador ligado directamente con el rendimiento del empleado, dado que, puede vehicular la satisfacción y compromiso siempre y cuando los empleados sean recompensados de manera justa por sus logros en el trabajo.

### **Dimensiones del Desempeño Laboral**

Diversos autores mencionan distintas dimensiones del desempeño laboral; tenemos el método de Dacum donde se “alinean en cuatro dimensiones: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje; así se configuran variables como: dedicación, trabajo en equipo, habilidades y satisfacción laboral.”. (Grijalva Medina, Guamán Andino & Castro Analuiza, 2019, pág. 24). En este método se enfoca en la relación que posee el empleado con la empresa, destacando las variables como satisfacción laboral y trabajo en equipo, las cuales influyen en el crecimiento de la empresa por parte del talento humano predilecto en la organización.

No obstante, Borman (1985) desarrolla un modelo de desempeño/rendimiento laboral donde también propone cuatro dimensiones enfocadas en: rendimiento en la tarea, lealtad, trabajo en equipo y determinación. (Gabini, 2018). Por otra parte, Murphy (1990) propone cuatro dimensiones totalmente distintas como:

(a) conductas orientadas a la tarea, que tienen que ver con el núcleo del trabajo; (b) conductas orientadas interpersonalmente, es decir, la comunicación y cooperación con compañeros de trabajo; (c) conductas relacionadas con la pérdida de tiempo, aquellos comportamientos tendientes a evitar centrarse en el trabajo; y (d) conductas destructivas y azarosas, que conllevan riesgos de pérdidas en la productividad, daños, etc. (Gabini, 2018, pág. 20).

## 11.5. Beneficios

El potenciar la dimensión de realización personal que presenta el grupo de colaboradores incrementará la percepción de un buen clima organizacional, que como se demostró con las herramientas aplicadas, mejorará el desempeño de los colaboradores ya que este es directamente proporcional a la percepción del clima organizacional.

## 11.6. Diagrama de Gantt

**Tabla 7.**

*Diagrama de Gantt de la propuesta.*

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA	Presup
<b>#1. •Diseñar un plan de mejora para la realización personal de los colaboradores y que influya en su desempeño</b>	Investigar y determinar las estrategias para mejorar la realización personal, basandonos en un analisis FODA de las necesidades de los colaboradores	RR.HH. TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	02/09 al 06/09	\$0
	Definir los temas de interes para las capacitaciones, conferencias, seminarios del programa de mejora de la realizacion personal.	RR.HH. TECNOLOGICOS.	Issaai Castillo, Anibal Torres	07/09 al 11/09	\$0
	Diseño de cronograma para la implementacion del programa de mejora de la realizacion personal dentro de los colaboradores	RRHH, TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	12/09 al 15/09	\$50
	Establecer el contrato con la institucion con la que aplicaremos el Programa.	RRHH, ECONOMICOS, TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	18/09 al 19/09	\$10.000
<b>#2. •Implementar programa de mejora de la realizacion personal y evaluar el índice de crecimiento del desempeño laboral.</b>	Inicio del programa “Acompañando a tu desarrollo”, y explicacion de la dinamica, tiempo y metodologia del programa	RR-HH, TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	20/09 al 22/09	\$0
	Aplicacion de herramientas para evaluar el nivel de crecimiento con respecto a la realizacion personal del colaborador.	RR.HH. TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	23/09 al 25/09	\$300
	Analizar los resultados obtenidos de la propuesta.	RR.HH. TECNOLOGICOS	Issaai Castillo, Anibal Torres	26/09 al 29/09	\$0
					\$10.350

## 12. Conclusiones

A partir de los objetivos planteados en esta investigación y el análisis de los resultados de las herramientas aplicadas se determinaron las conclusiones a continuación:

- El clima laboral y el desempeño son dos conceptos que varios autores han desarrollado, sin embargo, una vez reconocidos los conceptos del clima laboral se caracterizó de manera más específica y con mayor precisión tanto con los conceptos como con el caso presentado en el proyecto el concepto de desempeño que estuviera más acorde.
- Una vez aplicada la herramienta se procedió al análisis del clima laboral, en el cual por medio de los resultados se pudo detectar un bajo nivel en la dimensión de realización personal (Figura 2), no obstante, los resultados permitieron evidenciar la tendencia correlacional que tiene el clima con el desempeño.
- Luego de analizar los resultados del clima se prosiguió con el desempeño, cuyos resultados fueron favorables en función a lo que se planteaba demostrar dentro de la investigación, por lo tanto, al realizar la correlación se denotaba el carácter ascendente en respuesta al aumento de la percepción del clima laboral (Tabla 6).
- Ya con los resultados de clima laboral y de desempeño se pudo demostrar por medio de un análisis correlacional que el desempeño es directamente proporcional al clima laboral, por medio de un gráfico que representa los resultados obtenidos del desempeño en relación con el aumento del clima (Figura 1).
- Habiendo determinado la relación existente entre el clima laboral y el desempeño, se procedió al análisis de esta relación, en la cual además de destacar que el desempeño depende del clima laboral, se pudo analizar la dimensión del clima laboral que se podría mejorar para de esta manera aumentar el desempeño dentro de la organización (Figura 2).
- Con los resultados debidamente analizados y habiendo determinado la dimensión del clima laboral que se encontraba más baja se determinó una propuesta de intervención en función a mejorar esta dimensión del clima y, por lo tanto, basándose en los resultados obtenidos dentro de esta investigación, aumentar el desempeño de los colaboradores en el área de recursos humanos.



## **Recomendaciones.**

- Los departamentos de RRHH dentro de las entidades bancarias deberían el clima laboral como un factor clave para potenciar el desempeño de los colaboradores.
- Las organizaciones deberían evaluar de manera más frecuente el clima laboral para mantener un control sobre el nivel de desempeño de los trabajadores.
- Dentro de las organizaciones es fundamental llevar a cabo la implementación de programas de mejora del clima laboral abordando la mejora de la dimensión de realización personal
- Es conveniente que desarrollen que las entidades bancarias implementen más recursos financieros dentro del área de RRHH y no solo enfocarse en los ámbitos financieros.
- Por otro lado, es necesario que se capacite y desarrolle las habilidades y competencias de las líneas de supervisión o jefes de área para que puedan manejar a los colaboradores con respecto al ambiente dentro de sus puestos de trabajo.
- Es pertinente implementar espacios y canales de comunicación eficaces para la optimización de funciones y logro de objetivos.
- La manera óptima de mantener a los colaboradores en un nivel de desempeño adecuado es invertir los recursos en el desarrollo e implementación de programas para mejorar el clima organizacional en todas sus dimensiones, debido a que este juega un papel indispensable en el desempeño de los colaboradores.

### 13. Bibliografía

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Scielo*. 29(1), pp. 107-115. Recuperado de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622013000300003](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003)
- Bautista, R., Fructus, R. & David, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*. 7(1), pp. 109-121. Recuperado de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1417/1788](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788)
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Dialnet*. 6(11), pp. 742-761. DOI 10.23857/pc.v6i11.3248
- Castillero, O. (2017). La teoría X y la teoría Y de McGregor. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Corichi García, A., Hernández Gracia, T. J., & García Velázquez, M. del R. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 2(3). DOI <https://doi.org/10.29057/icea.v2i3.62>
- Escuela de Organización Industrial. (2012). La cultura organizacional. *EOI*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Fadul, A. (2021). Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019. [Tesis de Grado: Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB <http://hdl.handle.net/10644/8346>
- Gabini, S. (2018) Potenciales predictores del rendimiento laboral, Buenos Aires. Recuperado de <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral>

- Gamboa, E. (2010). Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica*. Recuperado de: <https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Garbuglia, S. (2012). Clima laboral en un organismo público: (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <https://bdigital.uncu.edu.ar/5806>.
- García Solarte, M., (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Grijalva Medina, M., Guamán Andino, M., & Castro Analuiza, J. (2019). Labor performance as an occupational vector. *MktDESCUBRE*, 1(14), 22 - 30. doi:10.36779/mktdescubre/v#.#
- Human Pull. (2023). Qué es el clima laboral en una empresa y cómo medirlo. *Human Pull*. Recuperado de: <https://www.humanpull.com/clima-laboral/-:~:text=El%20Clima%20Laboral%20es%20la,la%20motivaci%C3%B3n%20o%20el%20compromiso>.
- Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010. [Tesis de Grado: Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1786>
- Jauregui, M. (2014). Tres habilidades que debe tener todo administrador. Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/3-habilidades-que-debe-tener-todo-administrador/>
- KPI. (2022). Cuáles son las dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X e Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. Scielo.

13(1), pp. 95-107. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Méndez, D., (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendoza, J., Burbano, V., & Mendoza, H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157-166. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

Micolta, D. (2014). El clima laboral y su influencia en el desempeño de los funcionarios de la Subsecretaría de Educación del Distrito de Guayaquil. Repositorio <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2342>

Ministerio de Trabajo. (2023). Clima Laboral. Recuperado de:  
<https://www.trabajo.gob.ec/clima-laboral/>

Pastor Guillén, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. Universidad San Ignacio de Loyola.

Parra, A. (2023). Tipos de evaluación de desempeño. *QuestionPro*. Recuperado de:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-evaluacion-de-desempeno/>

Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Scielo*. 16(3), pp. 493-505. Recuperado de:  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es).

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex

Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV (28).  
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Pizarro, M. (2018). Clima Laboral en los trabajadores de CONADIS ubicado en el Distrito del Cercado de Lima. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2495>

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de: <https://cursoco.weebly.com/teoria-de-los-eventos-afectivos.html>

SAP. (2021). Clima organizacional ¿Qué es y como medirlo? Recuperado de: <https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-mx>  
:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20clima%20organizacional,afectan%20su%20motivaci%C3%B3n%20y%20comportamiento.

Sánchez, A., Regla, I., Pérez, A., Yoandra, & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351999000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008)

Silva Huamantumba, E. J., Silva Huamantumba, G., & Bautista Fasabi, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín. *Zhoecoen*, 10(1), 56–63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Superintendencia de bancos. (2021). RESOLUCIÓN No. SB-CGPMC-2021-0017.

Universidad Católica San Pablo. (2013). Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador. [https://ucsp.edu.pe/images/direccion\\_de\\_investigacion/images/revista2013/Rev-Investig-UCSP-2013-4.pdf#page=11](https://ucsp.edu.pe/images/direccion_de_investigacion/images/revista2013/Rev-Investig-UCSP-2013-4.pdf#page=11).

Universidad de Champagnat. (2002). Conceptos básicos de competencias laborales. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-conceptos-basicos/>

- Valenzuela, K. (2020). Cinco factores que influyen en el desempeño laboral. Recuperado de: <https://www.lianstudios.com/5-factores-que-influyen-en-el-desempeno-laboral/>
- Velasco, M., Navarro, J. & Rueff, Rita. (2017). Teoría de los acontecimientos afectivos: Revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones. *Revista Psicológica: Organizaciones del trabajo*. 17(1), pp. 30-38. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12106>
- Zeas, N. & Granda, P. (2012). Estudio del impacto en el clima laboral de las empresas privadas por la implementación de las cooperativas cerradas en la Provincia del Guayas. [Tesis de Grado]. Repositorio Institucional UPS: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3632>

## Anexos

Clima Laboral Positivo	Clima Laboral Negativo
Compromiso con el cumplimiento de las funciones y metas de la empresa	Insatisfacción hacia las políticas de la empresa
Satisfacción de condiciones	Ausentismo laboral
Trabajo en equipo y sinergia empresarial	Baja productividad
Mayor Productividad	Poca capacidad innovativa
Actitud y motivación excepcional de los empleados	Baja tolerancia en la resolución de conflictos
Atracción de talento humano por una buena imagen organizacional	Mala imagen de la empresa Pérdida de compromiso hacia la empresa por parte del personal

Como se observa en la tabla se describe ciertas características del clima laboral positivo y negativo.

### Anexo A

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional
Clima Laboral	“Conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y	Conjunto de actividades, cualidades, atributos en el clima laboral, las cuales son percibidas o experimentadas por los empleados

	comportamiento.”. (SAP, 2021).
<b>Variable dependiente</b>	
Desempeño laboral	<p>“Es el desempeño que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo.”. (Velásquez, 2023).</p> <p>Información que se adquirió de los trabajadores de la entidad bancaria para conocer la percepción que poseen sobre el desempeño laboral dentro de la organización</p>

**Anexo B** Como se evidencia se describe los conceptos de cada variable a investigar y evaluar.

<b>Dimensión</b>	<b>Característica</b>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la compañía en la sociedad</li> <li>• Como la compañía es observada y catalogada en el mercado</li> <li>• Se percibe un ambiente laboral armonioso con buenas relaciones sociales entre los miembros</li> <li>• La compañía posee una gran demanda que muchos desean trabajar con ella.</li> </ul>
Liderazgo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia de la compañía sobre los trabajadores</li> </ul>



Jefatura directa

- El liderazgo es una dimensión que posee un gran impacto en las empresas actuales, buscando un crecimiento profesional óptimo
- Concientizar sobre los derechos y oportunidades de los empleados.

- Mide las capacidades y actitudes de los superiores en el manejo de la empresa y como llegan a liderar a sus trabajadores.
- Pretende asegurar el adecuado funcionamiento de la institución u organización

Trabajo en equipo

- Se enfoca en el nivel de colaboración y compromiso por parte de los miembros de un equipo de trabajo.
- Predomina una buena relación laboral

Condiciones de trabajo

- Se enfoca en el ambiente laboral, donde este debe proporcionar las condiciones óptimas de trabajo en la empresa.
- El entorno posee efectos positivos o negativos en la salud de los trabajadores.

Desarrollo laboral

- Se enfoca en los resultados de las relaciones e interacciones que pueden desarrollarse en las organizaciones, sean internas o externas.

### Compensaciones

- Involucra el respeto, reconocimiento y crecimiento de los integrantes de la empresa.
- Las compensaciones son los elementos retributivos que entrega la empresa, sea monetario como simbólico.
- Influye en la percepción de los empleados con relación a las distinciones o estímulos recibidos al completar un proyecto con éxito.
- Busca medir si existe justicia en la repartición de dichas recompensas, dependiendo el esfuerzo del personal.

**Anexo C.** Como se puede observar en el grafico se conceptualiza las dimensiones que tiene el clima laboral dentro de las organizaciones.

Características	Clima Laboral	Realización Personal	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Cond. Laborales
N ° de ítems	50	10	10	10	10	10
Ítem que la conforman	1-50	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 28, 43, 48	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50
Puntaje Min-Máx.	74-246	12-50	16-50	12-49	13-49	14-48
Confiabilidad (Alfa de Cronbach)	0,964	0.881	0.813	0.861	0.884	0.834
Validez de contenido (Lawshe)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0

**Anexo D.** Se describe lo que son las propiedades psicométricas de la escala del clima laboral.

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción del Puesto</b>
1	Trabajador Social
1	Analista Capacitación
1	Analista Atracción Talento Humano
2	Especialista Atracción Talento Humano
1	Analista Servicios Compartidos RRHH
2	Pasante
1	Jefe Seguridad Salud y Ambiente
1	Medico Ocupacional
1	Generalista Gestión Talento Humano
<b>11</b>	<b>Total</b>

**Anexo E.** Como se puede observar así está conformado el departamento de RRHH de la ciudad de Guayaquil.

**Cuestionario de Escala de Clima Laboral CL –SPC**  
Palma (2004)

El siguiente cuestionario contiene 50 ítems divididos en 5 dimensiones (Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales). Deberá seleccionar una de las 5 opciones según lo que usted considere.

Dimensión: *autorrealización*

1- Existen oportunidades de progresar en la institución \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- El jefe se interesa por el éxito del empleado \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Se participa en definir los objetivos y las acciones de lograrlo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Se valora los altos niveles de desempeño \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Los supervisores expresan reconocimiento por los logros \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Los jefes promueven la capacitación que se necesita \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- La empresa promueve el desarrollo del personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- Se reconocen los logros en el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: involucramiento laboral*

1- Se siente compromiso con el éxito en la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Los trabajadores están comprometidos con la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- En la oficina se hacen mejor las cosas cada día \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Hay clara definición de misión, visión y valores en la institución \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

Dimensión: supervisión

1- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los objetivos del trabajo están claramente definidos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

10- Existe un trato justo en la empresa \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: comunicación*

1- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- En mi oficina, la información fluye adecuadamente \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- En la institución, se afrontan y superan los obstáculos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- La institución fomenta y promueve la comunicación interna \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- Existen suficientes canales de comunicación \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- El supervisor escucha los planteamientos que se le hace. \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

9- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre



10- Se conocen los avances en otras áreas de la organización \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

*Dimensión: condiciones laborales*

1- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

2- Los objetivos de trabajo son retadores \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

3- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en \*  
tareas de responsabilidad

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

4- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

5- Se cuenta la posibilidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

6- Existe buena administración de los recursos \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

7- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones \*

- Ninguna o nunca
- Poco
- Regular o algo
- Mucho
- Todo o siempre

8- Los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la \*  
institución

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
- 

9- Se dispone de tecnología \*

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
- 

10- La remuneración esta de acuerdo al desempeño y los loros \*

- Ninguna o nunca
  - Poco
  - Regular o algo
  - Mucho
  - Todo o siempre
-

**Anexo F.** Como se puede observar se adjunta todo el cuestionario del Clima Laboral convertido a Google drive que realizaron los colaboradores dentro del área.

Ítem	Encuesta a: Colaboradores operativos y funcionarios administrativos.	MA	A	M	B	N
	Preguntas					
1.	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras					
2.	Se siento feliz por los resultados que logra en su trabajo					
3.	Ofrecen retroalimentación de manera precisa y oportuna					
4.	Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias					
5.	La evaluación que se hace al trabajo ayuda a mejorar las tareas					
6.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo personal					
7.	Se promueve los altos niveles de desempeño					
8.	Realiza el trabajo en tiempo establecido y sin errores					
9.	Puede trabajar de forma independiente					
10.	Produce y realiza su trabajo en forma metódica y ordenada					
11.	Cumple con el horario y registra puntualidad					
12.	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones					
13.	La responsabilidad del puesto está claramente definida					
14.	Informa y consulta oportunamente al jefe sobre cambios que los afecten directamente					
15.	Cumple con los objetivos demostrando iniciativa en la realización de actividades en tiempo indicado					
16.	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros					
17.	Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas					

62

18.	Responde de forma clara y oportuna dudas del personal de la empresa.					
19.	Demuestra respeto a sus jefes compañeros de trabajo					
20.	Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo					
21.	El trabajo que realiza permite desarrollar al máximo sus capacidades					
22.	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo					
23.	Se recibe preparación necesaria para realizar el cambio					
24.	Los jefes promueven las capacitaciones					
25.	Su trabajo permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas					
26.	La empresa promueve el desarrollo persona					
27.	Aplica la experiencia, capacidades y conocimientos adquiridos demostrados en resultados					
28.	Se recibe preparación para realizar el trabajo					

**Anexo G.** El cuestionario de evaluación de desempeño laboral.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Castillo Barreno, Issai Jossefath**, con C.C: # **1727210823** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de mejora del clima laboral enfocado en el desempeño en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de septiembre de 2023

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Castillo Barreno, Issai Jossefath**

C.C: **1727210823**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Negrete, Aníbal Humberto**, con C.C: # **0923467856** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de septiembre de 2023

f. \_\_\_\_\_



Nombre: **Torres Negrete Aníbal Humberto**



C.C:

0923467856

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de mejora del clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en el área de RRHH de Guayaquil de una entidad bancaria.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Castillo Barreno, Issai Jossefath, Torres Negrete, Aníbal Humberto		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	6 de septiembre de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	94
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Clima organizacional, desempeño laboral y bienestar laboral		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima laboral, desempeño laboral, realización personal, correlación, comunicación, satisfacción.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La finalidad del presente trabajo es la de evidenciar la correlación que existe entre el clima laboral y como este incide en el desempeño laboral, ya que la entidad bancaria sufre un índice bajo de cumplimiento de objetivos debido al clima laboral que presenta actualmente, en los cuales interfiere la comunicación entre miembros del departamento de RRHH. Esto se pudo lograr por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas que reflejaron dentro de los colaboradores un bajo índice en la realización personal. Las herramientas que fueron utilizadas para sacar las conclusiones pertinentes se basaron en el análisis del clima laboral y desempeño laboral, la primera encuesta Escala de clima laboral SPC y la segunda con respecto al desempeño: Cuestionario Percepción del desempeño laboral. El tipo de investigación que se identificó fue correlacional, ya que se evidenció una correlación positiva entre el clima laboral y desempeño laboral. Por otro lado, se realizó entrevistas personales con cada uno de los colaboradores. La muestra que se utilizó fue todo el departamento de RRHH de la entidad bancaria que está conformado por 11 colaboradores. Como resultados se identificaron oportunidades de mejora al implementar una propuesta que pueda aumentar el nivel de realización personal dentro de los colaboradores para aumentar el desempeño laboral, que por ende dará como resultado el cumplimiento de objetivos del departamento. En conclusión, es necesario que las entidades bancarias mantengan un clima laboral idóneo para que sus colaboradores puedan sentirse óptimos e incrementen el desempeño dentro de sus funciones diarias.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593986808037 +593998009957	-	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:anibal.torres017@gmail.com">anibal.torres017@gmail.com</a> <a href="mailto:Issaaijcb@hotmail.com">Issaaijcb@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	