



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede  
Esmeraldas

**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO  
HUMANO**

**Informe de Investigación**

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento  
Humano

**Tema**

Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal del  
Banco Internacional, sucursal Esmeraldas 2024

**Línea de investigación**

Administración eficiente de las organizaciones para la  
competitividad sostenible local y global

**Autora:** Lcda. Mayi Mero Mendoza

**Asesora:** Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas-Ecuador

Julio, 2025

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo f.....  
**DIRECTORA DE TESIS**

Mgt. Cristina Mendoza Macías f.....  
**LECTOR 1**

Mgt. Isabel Maldonado Román f.....  
**LECTOR 2**

Mgt. Karina Mina Chila f.....  
**DIRECTORA ÁREA EMPRESARIAL**

Mgt. Mariana Verduga Álvarez f.....  
**SECRETARIA GENERAL PUCESE**

Esmeraldas, Ecuador, julio 2025

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Mayi Mero Mendoza portadora de la cédula de ciudadanía No. 0802641068 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magísteres en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Mayi Mero Mendoza

CI: 0802641068

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de directora de tesis, cuyo título es “Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, año 2024”, certifico haber revisado que el trabajo cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

---

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo  
**DIRECTORA DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias infinitas mi familia en especial a mis padres, por su amor incondicional y apoyo moral, quienes han sido el pilar fundamental para este logro, también expreso mi gratitud a mi esposo e hija, quienes siempre están apoyándome y escuchándome cuando más los he necesitado.

A mi hermana por escucharme y motivarme a continuar cuando todo se ponía difícil pero siempre tenía un aliento para mí.

A mi tutora la Mgt. María de Lourdes Solís, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me proporcionó claridad académica, sino también motivación en momentos de duda. Su confianza en mí fueron un impulso para seguir adelante y superar los desafíos.

Sin duda alguna mi agradecimiento es para ustedes, todo esto no habría sido posible sin el amor y sacrificio. Han sido luz, han sido motivación y siempre serán mis ganas de seguir.

Mayi Mero Mendoza

## **DEDICATORIA**

Todo mi esfuerzo y dedicación para que se realice este proyecto se lo dedico a:

Dios por ser el, quien me ha dado la fortaleza de llegar a concluir una etapa más de mi vida y a nuestro ángel Alex (+) que desde el cielo nos cuida y nos guiará siempre.

A mi madre que con su esfuerzo y lucha salió adelante con nosotros sus hijos, logró formarnos como personas de bien, dándonos amor, comprensión, fuerza y ánimo para que lleguemos a la meta del éxito, a su esposo Adelio quien también hizo posible este sueño.

A mi esposo por ser mi dupla y motivación, con sus palabras y amor siempre hicieron que creyera en mí.

A mi bella hija Alanis Ainhoa, sus besos y abrazos han sido mi aliento para seguir adelante con mis metas, siendo mi principal motivación de perseverancia, a ella le agradezco profundamente porque cuando quise decaer, siempre estuvo ahí para recordarme que tenía por quien continuar. Te amo mucho mi pequeña.

Mayi Mero Mendoza

# **Diseño de plan de mejora del clima laboral del personal del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas 2024**

## **RESUMEN**

El objetivo de investigación fue diseñar un plan de mejora para fortalecer el clima laboral del personal del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas que fomente un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio. La metodología de estudio tuvo un enfoque cuantitativo, por el cumplimiento de los objetivos alcanzó un nivel descriptivo y se analizó mediante el método deductivo. Para alcanzar los objetivos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando la Escala SPC de Sonia Palma, la cual mide al clima basado en cinco dimensiones; éstas son: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales; la población se conformó por nueve colaboradores directos de la sucursal Esmeraldas. Dentro de sus resultados destaca que el personal de la entidad bancaria percibe un clima muy favorable y positivo; que todas las dimensiones alcanzan buena puntuación; sin embargo, existen dos dimensiones que pueden estar sujetas a ser fortalecidas, autorrealización y condiciones laborales; en donde los trabajadores no experimentan plenamente la satisfacción personal ni el crecimiento profesional; además las condiciones físicas, tecnológicas y ambientales del entorno de trabajo son aceptables pero no óptimas; con ello se presenta la propuesta de plan de mejora para fortalecerlas. En este sentido, se concluye que la entidad bancaria debe realizar de forma periódica la medición del clima, con ello estaría asegurando la generación de sinergia, impactando en la productividad, motivación y compromiso laboral para mantenerse competitivos en el entorno de la provincia.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional – condiciones laborales – autorrealización – Comunicación.

## **Improvement Plan Design for the Work Climate of Banco Internacional Staff, branch Esmeraldas 2024**

### **ABSTRACT**

The objective of the research was to design an improvement plan to strengthen the work climate of the staff at Banco Internacional, Esmeraldas branch, fostering a collaborative, innovative, and satisfactory work environment. The study followed a quantitative approach and, by meeting its objectives, reached a descriptive level, analyzed through the deductive method. To achieve the objectives, the survey technique was used, applying the SPC Scale by Sonia Palma, which evaluates the work climate based on five dimensions: Self-fulfillment, Work Involvement, Supervision, Communication, and Working Conditions. The study population consisted of nine direct employees of the Esmeraldas branch. The results highlight that the bank staff perceives a highly favorable and positive work climate, with all dimensions scoring well. However, two dimensions—Self-fulfillment and Working Conditions—show areas for improvement. Employees do not fully experience personal satisfaction or professional growth, and although the physical, technological, and environmental conditions of the workplace are acceptable, they are not optimal. Based on these findings, an improvement plan has been proposed to strengthen these aspects. In conclusion, the bank should regularly assess the work climate to ensure synergy generation, positively impacting productivity, motivation, and employee commitment, thus maintaining competitiveness in the provincial context.

**Keywords:** Organizational climate – working conditions – self-fulfillment – communication.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 Fundamentación teórica científica .....	4
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Fundamentación legal .....	14
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....	17
2.1 Tipo de investigación .....	17
2.2 Definición y operacionalización de variables .....	18
2.3 Método .....	19
2.4 Técnicas e instrumentos.....	19
2.5 Población y muestra.....	19

2.6 Análisis de datos .....	19
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
3.1 Descripción de la muestra .....	21
3.2 Análisis e interpretación de los resultados.....	21
3.2.1 Dimensión Autorrealización .....	22
3.2.2 Dimensión involucramiento laboral.....	23
3.2.3 Dimensión Supervisión .....	24
3.2.3 Dimensión Comunicación .....	26
3.2.4 Dimensión condiciones laborales .....	27
3.3 Plan de mejora.....	30
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
5.1 Conclusiones .....	36
5.2 Recomendaciones.....	37
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 1: Instrumento 1.....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Instrumentos que miden el clima laboral.....	10
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable.....	18
<b>Tabla 3</b> Dimensiones y preguntas .....	19
<b>Tabla 4</b> Características sociodemográficas .....	21
<b>Tabla 5</b> Dimensión Autorrealización.....	22
<b>Tabla 6</b> Dimensión Involucramiento laboral.....	24
<b>Tabla 7</b> Dimensión Supervisión.....	25
<b>Tabla 8</b> Dimensión Comunicación.....	27
<b>Tabla 9</b> Dimensión Condiciones Laborales .....	28
<b>Tabla 10</b> Propuesta plan de mejora .....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Nivel de clima laboral por dimensiones.....	29
-------------------------------------------------------------	----

# INTRODUCCIÓN

## Planteamiento del problema

A nivel global, las organizaciones de alto rendimiento en el sector financiero están implementando estrategias de bienestar y de mejora del clima laboral, con el fin de mantener a sus equipos. Investigaciones en diversas áreas han evidenciado que el clima laboral en el ámbito educativo tiene un impacto notable en la calidad de la enseñanza y en el rendimiento de las instituciones.

Un clima laboral positivo, como lo menciona Manosalvas et al. (2015) tiene que ver con mayores niveles de satisfacción laboral, innovación y retención del personal.

En la actualidad las empresas financieras se encuentran en medio de una competencia constante, por lo cual se planteen estrategias que permiten mejorar. Para esto es importante conocer cuáles son las debilidades y fortalezas para buscar alternativas de mejoras, entre estos aspectos el clima laboral, ya que la motivación del personal es fundamental para realizar una óptima gestión.

El clima laboral influye directamente en la satisfacción, el desempeño y la motivación de los empleados. Un entorno de trabajo positivo fomenta un compromiso mayor con los objetivos organizacionales y reduce los niveles de rotación de personal, lo cual resulta importante para instituciones financieras que dependen de un servicio al cliente eficiente y confiable motivados y comprometidos. Estas tendencias subrayan la importancia de considerar el clima laboral no solo como una variable interna, sino como un elemento clave para la reputación externa y la sostenibilidad de la empresa.

En el Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, al igual que en otras instituciones del sector se han identificado desafíos en cuanto al clima laboral, los cuales pueden estar afectando la satisfacción, el rendimiento y el compromiso de sus empleados. Factores como la percepción de las relaciones interpersonales, el apoyo organizacional y la claridad en los objetivos afectan directamente el ambiente de trabajo y, en consecuencia, el desempeño general de la sucursal. Esta situación puede llevar a una baja motivación, a un aumento en la rotación de personal y a una disminución en la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Ante estos desafíos, se vuelve importante el desarrollo de un plan de mejora del clima laboral que permita identificar y abordar los aspectos críticos que influyen en el bienestar y la productividad de los empleados, debido a esto el estudio busca responder a la

siguiente pregunta de investigación: ¿cómo diseñar un plan que fortalezca el clima laboral del personal administrativo en la sucursal del Banco Internacional en Esmeraldas que impacte en un entorno de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio?.

Así mismo se presentan las preguntas específicas que tributan a la pregunta general: ¿Cuáles son las dimensiones del clima laboral que más influyen en el desempeño de los colaboradores del Banco Internacional en Esmeraldas?, ¿Qué estrategias y acciones concretas pueden implementarse para fortalecer el clima laboral del personal administrativo del Banco Internacional?

En el Banco Internacional sucursal Esmeraldas, existen nueve colaboradores; dos del área de servicio al cliente, cuatro cajeros, jefe operativo y gerente, a pesar de ser un número pequeño, el clima laboral se percibe con puntualizaciones a mejorar no es el óptimo debido a varias variables, debido a estos motivos mencionados se presenta este proyecto con la finalidad de proponer mejoras

### **Justificación**

El bienestar del personal afecta la percepción y fidelidad de los clientes, lo cual puede ser un factor diferenciador frente a otras entidades bancarias en la ciudad, es por ello que la elección de este tema reviste de relevancia, pues responde a la importancia de promover un entorno laboral que optimice tanto la productividad como el bienestar del equipo.

Así mismo, el estudio se justifica en función de la pertinencia de abordar desafíos específicos del banco, específicamente en la sucursal de Esmeraldas, donde se percibe que existen particularidades culturales, sociales y laborales que afectan el clima organizacional de manera distinta que en otras sucursales. Al centrarse en la mejora del clima laboral, la investigación permite al Banco Internacional anticiparse y adaptarse a las necesidades de su equipo, que enfrenta los retos de trabajar en una provincia de gran diversidad socioeconómica y cultural, y con una creciente demanda de servicios bancarios.

También esta investigación es importante porque identificará las principales necesidades y áreas de oportunidad dentro de la sucursal, de acuerdo con las dimensiones del clima laboral que algunos teóricos han plasmado a lo largo del tiempo, porque mediante el análisis de la percepción de los empleados se identificará de manera más precisa.

Los hallazgos obtenidos podrán ser utilizados para diseñar intervenciones dirigidas a

mejorar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y, en consecuencia, el desempeño global de la organización, y se presentarán como beneficiarios directos a los colaboradores del banco y como beneficiarios indirectos a los líderes de la organización, así como a los clientes que contarán con un mejor servicio, potenciando la satisfacción del usuario.

Por último, el estudio del clima laboral aporta a la línea de investigación del programa de maestría ya que se alinean con los objetivos de la gestión estratégica del talento humano y de las competencias de las organizaciones ya que buscan crear entornos más saludables, productivos y sostenibles.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan para la mejora del clima laboral del personal administrativo en la sucursal del Banco Internacional en Esmeraldas.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las dimensiones del clima laboral que más influyen en el desempeño del personal administrativo del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas.
- Elaborar un plan de acción con estrategias y acciones concretas para fortalecer el clima laboral de los colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Fundamentación teórica científica**

El clima organizacional constituye un tema ampliamente abordado en los estudios sobre administración y gestión del talento humano. Schneider et al. (2017) hace referencia al clima laboral como la forma en que los integrantes de una organización perciben de forma colectiva las normas, políticas y prácticas que configuran su entorno laboral.

La base teórica de este enfoque se encuentra en la teoría del Comportamiento Organizacional, la cual analiza el impacto de las actitudes, percepciones y relaciones interpersonales sobre el ambiente laboral.

#### **Bases teóricas conceptuales**

Las bases teóricas que se presentan a continuación son esenciales para presentar un panorama más amplio sobre los conceptos y definiciones del clima laboral y organizacional, para a partir de la base poder realizar análisis más específicos y presentar los hallazgos más relevantes en función de los objetivos planteados.

#### **Definición de clima laboral y principales teorías**

Para Schneider (1983), el clima laboral considera las percepciones que tiene los colaboradores de una organización sobre las políticas, prácticas y procedimientos; así como de qué forman perciben a sus compañeros y superiores dentro de la empresa.

También se considera un constructo multidimensional que abarca aspectos como la comunicación, la confianza, el reconocimiento, la justicia organizacional, el apoyo social y el liderazgo.

Existen diversas teorías que intentan explicar el clima laboral y su relación con otros constructos organizacionales. Entre las más relevantes se encuentran:

#### **Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) establece que el clima de una organización está compuesto por las percepciones y actitudes de los empleados hacia su entorno de trabajo. Según esta teoría, el clima organizacional se manifiesta en la

manera en que los empleados experimentan y responden a su ambiente laboral, el cual está influenciado por factores como la estructura organizativa, las prácticas de liderazgo y los canales de comunicación.

Litwin y Stringer sugieren que un clima positivo, caracterizado por un entorno de apoyo y cooperación, puede fomentar una mayor motivación y desempeño entre los empleados. Por el contrario, un clima negativo puede conducir a desmotivación y baja productividad, destacando la importancia de gestionar activamente el clima para mantener un entorno de trabajo saludable y productivo.

### **Teoría del clima de satisfacción laboral de Herzberg**

La teoría de la satisfacción laboral propuesta por Frederick Herzberg (1959) introduce una distinción crucial entre los factores motivacionales y los de higiene que influyen en la satisfacción de los empleados. Herzberg argumenta que los factores motivacionales, tales como el reconocimiento y la responsabilidad, están directamente relacionados con la satisfacción y el aumento de la motivación laboral.

Por otro lado, los factores de higiene, como las condiciones laborales y la política de la empresa, están relacionados con la insatisfacción si no se manejan adecuadamente. Esta teoría sugiere que, para lograr un clima laboral positivo, las organizaciones deben abordar tanto los factores motivacionales como los de higiene, asegurando así una mayor satisfacción y un rendimiento óptimo por parte de los empleados.

### **Teoría del clima de liderazgo transformacional**

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por Bass y Avolio (1994), enfatizan la influencia del estilo de liderazgo en la creación de un clima organizacional positivo. Según esta teoría, los líderes transformacionales juegan un papel crucial al inspirar y motivar a sus empleados mediante una visión clara y un apoyo emocional constante.

Estos líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y comprendidos, lo que contribuye a un clima organizacional favorable. La capacidad de los líderes para estimular la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa el desempeño organizacional y la cohesión del equipo.

## **Teoría del clima de equidad de Adams**

La teoría de la equidad de Adams (1965) se centra en la percepción de justicia dentro del entorno laboral. Según esta teoría, los empleados evalúan la equidad de su trato comparando sus aportaciones y recompensas con las de sus colegas. Cuando los empleados perciben que el trato recibido es justo y equitativo, se experimenta un mayor nivel de motivación y satisfacción.

En contraste, la percepción de injusticia puede generar insatisfacción, estrés y una mayor rotación de personal. Esta teoría subraya la importancia de mantener un clima laboral equitativo para promover un ambiente de trabajo justo y motivador.

## **Tipos de clima laboral**

El clima laboral puede clasificarse en diferentes tipos según sus características principales:

- Clima de apoyo: Se caracteriza por un alto nivel de confianza, comunicación abierta y apoyo mutuo entre los empleados.
- Clima de participación: Los empleados se sienten involucrados en la toma de decisiones y tienen la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Clima de innovación: Se fomenta la creatividad y la búsqueda de nuevas ideas.
- Clima de resultados: Se enfatiza el logro de objetivos y la orientación hacia resultados.

## **Clima laboral y sistema bancario**

El sector bancario se caracteriza por un alto nivel de competencia, cambios constantes en la regulación y una creciente demanda por servicios personalizados. En este contexto, un clima laboral positivo es fundamental para garantizar la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad de la organización.

Algunos estudios han demostrado que el clima laboral en el sector bancario está influenciado por factores como la cultura organizacional, el liderazgo, la carga de trabajo, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional (Gómez-Mejía, Bales, & Welbourne, 2002).

## **Instrumentos para medir el clima laboral**

La medición del clima laboral es fundamental para identificar áreas de mejora y evaluar la efectividad de las intervenciones. Los instrumentos más utilizados incluyen:

- Encuestas: Son la herramienta más común. Permiten recolectar datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones de los empleados. Existen diversos modelos de encuestas, como el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), ampliamente utilizado y adaptado.
- Entrevistas: Permiten profundizar en las percepciones y experiencias de los empleados. Pueden ser individuales o grupales.
- Grupos focales: Facilitan la exploración de temas complejos y la identificación de nuevas perspectivas.
- Observación: Permite evaluar el comportamiento de los empleados en su entorno de trabajo.

## **Estrategias para mejorar el clima laboral**

Una vez identificado el estado del clima laboral, se pueden implementar diversas estrategias para mejorarlo:

- Comunicación abierta y transparente: Fomentar canales de comunicación bidireccionales para que los empleados se sientan escuchados y valorados.
- Liderazgo transformacional: Desarrollar líderes capaces de inspirar y motivar a sus equipos.
- Reconocimiento y recompensa: Implementar programas de reconocimiento que valoren los logros y contribuciones de los empleados.
- Desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de formación y crecimiento profesional.
- Flexibilidad: Adaptar las políticas laborales a las necesidades de los empleados, como el teletrabajo o horarios flexibles.
- Empoderamiento: Delegar responsabilidades y otorgar autonomía a los empleados.
- Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Bienestar laboral: Promover programas de bienestar que cuiden la salud física y

mental de los empleados.

### **Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional se compone de diversas dimensiones que interactúan entre sí para formar la percepción general de los empleados sobre su entorno laboral. Entre las dimensiones más relevantes se encuentran:

- **Liderazgo:** Esta dimensión se refiere al estilo de dirección y su impacto en la orientación y apoyo en la realización del trabajo. Un liderazgo efectivo fomenta un ambiente de confianza y motivación, lo que resulta en un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral (Mujica, 2015).
- **Comunicación:** La efectividad de los mecanismos de comunicación es crucial para la difusión de información relevante y para asegurar la conexión de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización (Flores García, 2019).
- **Condiciones de Trabajo:** La percepción del ambiente físico y la disponibilidad de recursos son fundamentales para la eficiencia y el bienestar de los empleados. Un ambiente de trabajo seguro y bien equipado contribuye significativamente a la satisfacción laboral (Quiñónez Ku, 2019).
- **Reconocimiento y participación:** El reconocimiento oportuno y la participación en la toma de decisiones influyen positivamente en la motivación de los empleados, incrementando su compromiso con la organización (Cubillos Rivera et al., 2012).

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

Numerosos estudios han demostrado que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Un ambiente de trabajo positivo no solo mejora la moral de los empleados, sino que también aumenta su productividad y reduce la rotación de personal (Chiavenato, 2004). En el ámbito educativo, un clima organizacional adecuado es crucial para que los docentes puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva, influyendo directamente en la calidad de la enseñanza.

Cubillos Rivera et al. (2012) destacan que el clima organizacional puede ser un factor determinante en la gestión del talento humano, especialmente en el sector público. La implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional puede tener un

impacto significativo en el logro de los objetivos institucionales y en la satisfacción de los trabajadores.

### **Impacto del clima laboral en el desempeño organizacional**

Por lo general un clima laboral positivo está asociado con mayores niveles de desempeño y productividad. Por ejemplo, Parker et al. (2003) encontraron que un clima laboral caracterizado por el apoyo mutuo y la cooperación incrementa el compromiso organizacional y la eficiencia en el trabajo. Además, un clima laboral favorable contribuye significativamente a la satisfacción laboral, lo cual, a su vez, reduce la rotación de personal y aumenta la lealtad hacia la organización.

Por otro lado, un clima laboral negativo puede generar desmotivación, estrés y alta rotación de personal, lo que afecta adversamente la calidad del trabajo y la cohesión del equipo. Según Robbins y Judge (2009), un ambiente de trabajo caracterizado por conflictos, falta de comunicación y una escasa claridad en las expectativas puede llevar a una disminución en la eficiencia y eficacia de los empleados. La falta de satisfacción en el trabajo y la percepción de injusticia pueden reducir la motivación y el rendimiento, afectando así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos (Robbins & Judge, 2009).

Además, el clima laboral influye en la forma en que los empleados perciben y responden a los desafíos organizacionales. Un estudio de Litwin y Stringer (1968) demuestra que un clima laboral favorable promueve un mayor nivel de colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, facilitando la resolución de problemas y la innovación. En contraste, un clima negativo puede inhibir la creatividad y la capacidad de adaptación, reduciendo la competitividad de la organización en el mercado (Litwin & Stringer, 1968).

### **Estrategias para mejorar el clima laboral**

Para mejorar el clima laboral, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias, como programas de reconocimiento, talleres de desarrollo de liderazgo y mejoras en la comunicación interna. Todas estas estrategias pueden adaptarse para abordar las necesidades específicas del personal docente. Por ejemplo, implementar un

sistema de feedback continuo y transparente podría mejorar la comunicación interna, mientras que la promoción de un estilo de liderazgo participativo podría fortalecer las relaciones laborales y aumentar la motivación de los empleados.

### **Instrumentos para medir el clima laboral en las empresas**

El clima laboral en las empresas es un aspecto fundamental que influye directamente en la productividad, satisfacción y bienestar de los empleados. Para evaluar este fenómeno, se han desarrollado diversas herramientas e instrumentos que permiten medir y analizar las percepciones y actitudes de los trabajadores en relación con su entorno laboral. Estos instrumentos, como cuestionarios y escalas, facilitan la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Entre los instrumentos más utilizados para medir el clima laboral se encuentran el Cuestionario de Litwin y Stringer, el Cuestionario de Likert, y la Escala de Clima Laboral de Palma. Cada uno de estos instrumentos ha sido diseñado para evaluar diferentes dimensiones del ambiente organizacional, tales como las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral, el liderazgo, y la percepción de estabilidad en el trabajo. Estas herramientas no solo son esenciales para el diagnóstico del clima organizacional, sino que también son fundamentales para el desarrollo de políticas y prácticas que optimicen el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados (Palma, 1999; Litwin & Stringer, 1968).

**Tabla 1**

*Instrumentos que miden el clima laboral*

<b>Instrumento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Factores o Dimensiones que Evalúa</b>
<b>Escala de Clima Organizacional (EDCO). Creada por Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y</b>	Instrumento que mide cómo los empleados perciben la organización, brindando retroalimentación sobre los procesos organizacionales que influyen en comportamientos y	Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Claridad en la dirección,

<b>Sanabria</b>	actitudes, permitiendo así realizar ajustes en la estructura y subsistemas de la empresa.	Valores colectivos
<b>Cuestionario de Clima Organizacional OCQ Litwin y Stringer</b>	Herramienta que captura la percepción de los individuos respecto a diferentes aspectos organizacionales, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora dentro de la empresa.	Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e identidad
<b>Escala WES (Clima social laboral) Moos, Moos y Trickett (1989)</b>	Evalúa las características del ambiente social en distintos entornos laborales, enfocándose en cómo los empleados se relacionan con su entorno de trabajo.	Relaciones interpersonales, Autorrealización, Estabilidad y cambio
<b>Cuestionario de Likert Rensis Likert</b>	Mide el comportamiento de los individuos en función de su percepción de la realidad organizacional, identificando tanto fortalezas como debilidades en la estructura organizativa.	Liderazgo, Comunicación, Motivación, Toma de decisiones, Objetivos y control, Entrenamiento y desarrollo
<b>Escala de Clima Laboral (CL-SP) Palma (1999)</b>	Instrumento que analiza la percepción de los empleados sobre el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y otros factores relacionados con el ambiente de trabajo.	Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales, Autorrealización

## 1.2 Antecedentes

A continuación, se presentan estudios relacionados con el tema de clima laboral en diferentes contextos organizacionales.

En Perú, Rosas Medina y Raime Rimayhuaman (2024) determinaron la relación entre el clima laboral y la productividad en los trabajadores de una empresa financiera ubicada en Lima en donde se realizó mediante una metodología con enfoque cuantitativo descriptivo

y correlacional, aplicando el cuestionario con escala de Likert a una muestra de 80 trabajadores para conocer dimensiones sobre comunicación, condiciones, participación y formación.

Entre sus principales resultados se evidenció una correlación positiva moderada entre el clima laboral y la productividad, además que las dimensiones con mayor influencia fueron: motivación, reconocimiento y ambiente físico; y áreas críticas como ausencia de retroalimentación, escasa comunicación horizontal, y deficiencias en las condiciones materiales del entorno de trabajo. Como conclusión expresan que un clima laboral favorable se relaciona significativamente con una mayor productividad en los trabajadores de la entidad financiera, por lo que es prioritario fortalecerlo.

Así también en Perú, Martos Estrada (2020) determinó el nivel de clima organizacional en la empresa Fameservi RG S.A.C., para lo cual utilizó una metodología de tipo descriptivo, no experimental, cuantitativo, aplicando el cuestionario de Sonia Palma a una población de 25 empleados, con una muestra de 20 colaboradores del área de producción.

Entre sus resultados destaca que el clima fue considerado favorable, con puntuaciones altas en todas las dimensiones: autorrealización (40.55), involucramiento (37.60), supervisión (41.15), comunicación (41.15), condiciones laborales (41.20) sobre un máximo de 50, con lo cual concluye que existe un clima laboral positivo en la organización, sustentado en las puntuaciones elevadas obtenidas en las cinco dimensiones evaluadas.

Otro estudio en Lima, Perú desarrollado por Vera (2021) examinó la relación entre el clima laboral, medido con el instrumento de Sonia Palma, y la satisfacción laboral del personal en una clínica privada. Como metodología se realizó un estudio transversal, descriptivo, con encuesta tipo Likert de 50 ítems aplicado a sus colaborados.

La escala mostró buena confiabilidad, los ítems revelaron niveles medios de clima laboral, con mayores índices en condiciones laborales y autorrealización, por lo cual concluyó que existe una relación positiva entre clima y satisfacción laboral; aun con buen clima, hay áreas por perfeccionar, particularmente en aspectos de realización personal y condiciones de trabajo.

En Perú, Arnao y Villegas (2015) realizaron una investigación para desarrollar una propuesta de plan de mejora, basado en la teoría de Litwin y Stinger, para el clima laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo. La metodología

utilizada fue de enfoque mixto y se aplicó a los empleados del banco.

Los autores concluyen en que los colaboradores de la agencia conocen claramente la estructura organizativa, falta trabajar en equipo, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima laboral apto para el trabajo, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento son bastante alto, existen conflictos y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto.

Parra (2020) realizó una investigación para conocer las percepciones de sus empleados del Banco Agrario de Colombia, sede La Plata Huila sobre el clima laboral y con ello, proponer sugerencias sobre un plan de mejora. La metodología fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, aplicando entrevistas a 18 colaboradores y conversatorios y observaciones no participantes sobre situaciones inusuales que se presentaban y que aportan para describir el ambiente laboral.

Como resultados se realizaron recomendaciones para mejorar el clima laboral, respecto a la motivación, gestión y eventos. Este estudio aporta una cualificación del ambiente laboral de la institución, impactando a nivel regional.

En Quito, Vasco (2021) diseñó un plan de mejoras de clima organizacional que influya en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. La metodología utilizada fue de tipo correlacional y diseño no experimental, transeccional. Para el clima laboral se aplicó una encuesta basada en el modelo de Litwn y Stringer al personal del área administrativa de la universidad y para medir la satisfacción laboral se trabajó con la teoría de los dos factores de Herzberg.

Los principales resultados identificaron que el 48,1% de los colaboradores se encuentran en un ambiente agradable de trabajo y que el 50,7% consideran que existe una relación de trabajo cordial y están motivados, basados en la satisfacción laboral. Por último, presenta un plan de mejoras de fortalecimiento del clima laboral.

En Portoviejo, Ecuador; Gutiérrez y Gómez (2024) analizaron el clima organizacional y su influencia en el desempeño de colaboradores de instituciones financieras de la ciudad de Portoviejo. La metodología aplicada es de tipo cuantitativa, descriptiva y de diseño no experimental. Se aplicó el instrumento a 351 colaboradores escogidos aleatoriamente de las diferentes instituciones financieras, quienes participaron en el proceso de análisis. Destaca como resultado que el ambiente laboral influye en el desempeño de los

empleados, debido a esto el 25% de los colaboradores sugiere la necesidad de investigar otros factores que afectan al desenvolvimiento y desempeño laboral, habiendo un sinnúmero de aspectos, como la carga laboral, el estrés, el nivel de remuneración, entre otros, que va a depender del caso particular de cada empresa para alcanzar sus objetivos.

En Guayaquil, Ecuador; Paredes y Quiroz (2021) determinaron la relación entre el ambiente organizacional y la satisfacción del empleado en instituciones financieras de Guayas, en donde aplicaron un estudio cuantitativo, correlacional, no experimental y transversal. Se aplicó una encuesta a 28 ítems del Trust Index (escala Likert) a 371 trabajadores bancarios y financieros.

Destacan como principales resultados que el ambiente organizacional (credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería, orgullo) se relaciona de forma positiva, moderada a fuerte, con la satisfacción laboral mediante Spearman. Concluyeron expresando que un mejor ambiente laboral se traduce en mayor satisfacción del personal, lo cual puede mejorar el rendimiento institucional y retener el talento.

Samaniego (2022) desarrolló una propuesta para mejorar el clima organizacional de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Riobamba. La metodología utilizada fue básica y se aplicó el cuestionario de la GREAT PLACE TO WORK a los colaboradores de la empresa.

Entre los resultados se evidencia que existen puntos negativos en las variables de clima y cultura organizacionales. De la variable clima están los relacionados con la estructura, remuneración, definición de metas, definición de objetivos, recompensas, autonomía, identidad, relacionamiento y la comunicación; y la cultura organizacional presentó elementos como orientación a equipos, estabilidad laboral y la innovación. Como conclusión expresa que existen factores que condicionan deficiencias tanto en el clima laboral y la cultura organizacional, con lo cual se desarrolla la propuesta de mejora del clima organizacional empresarial basado en los resultados de la presente investigación en la que se identificaron los elementos positivos y negativos de cada variable definida.

### **1.3 Fundamentación legal**

A continuación, se presenta la legislación que aborda el tema de clima laboral en organizaciones, algunas de ellas se encuentran normadas tanto a nivel internacional y

nacional. Estas normativas establecen principios y obligaciones que impactan directamente en las condiciones de trabajo, las cuales son importantes para el desarrollo de un ambiente laboral saludable y equitativo. De manera internacional consta el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, y a nivel nacional, se parte de la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad y Salud.

### **Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo (2023)**

En este sentido, el Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, en su Decisión 584, promueve y genera lineamientos que guían cada una de las acciones que deben ejecutarse en los entornos laborales de toda institución de los países que pertenecen a la Comunidad Andina. Con ello se busca erradicar de forma total o parcial cada uno de los impactos negativos que afectan la salud de los colaboradores a través de la aplicación de las medidas de control efectivas y la implementación de actividades preventivas que prioricen la mitigación de riesgos laborales (Comunidad Andina, 2023).

### **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

En la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 33 expresa el derecho que se tiene sobre el trabajo y lo reconoce como un deber social. En este sentido, el Estado garantiza condiciones laborales basadas en el respeto hacia la dignidad del ser humano así como del trabajador, incluyendo una remuneración justa, un trato equitativo y un ambiente de trabajo que favorezca la salud física y mental de los empleados (Asamblea Nacional, 2008).

### **Código del trabajo (2020)**

Así mismo en el Código del trabajo, Artículo 42, numeral 8 se expresa sobre la responsabilidad que estipula que es responsabilidad del empleador proporcionar a sus empleados los elementos, herramientas y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones. Estos recursos deben estar en condiciones adecuadas para asegurar la correcta ejecución de las tareas asignadas (Código de Trabajo, 2020).

## **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores (2024)**

En el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, en su Artículo 11 determina las obligaciones de los empleadores y representantes de instituciones públicas y privadas, sobre las condiciones laborales; así mismo expresa la obligatoriedad de adoptar todas las medidas necesarias para prevenir los riesgos que puedan comprometer la salud y el bienestar de los trabajadores en sus respectivos espacios laborales (Presidencia de la República del Ecuador, 2024).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación tuvo un enfoque de corte cuantitativo, para abordar el análisis de los resultados previo la propuesta del diseño del plan de mejora del clima laboral del personal del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, basada en la recolección y análisis de datos empíricos. Por ello el método cuantitativo permite que los resultados obtenidos derivados de investigaciones sean más robustos y que se pueda abordar el problema desde múltiples perspectivas (Creswell y Plano Clark, 2017).

Por el cumplimiento de los objetivos, fue de tipo descriptivo, este nivel caracterizó al clima laboral actual mediante cinco dimensiones que influyen de manera directa en la motivación, productividad y desempeño de los trabajadores de la entidad financiera, que como lo expresan Hernández et al. (2014) este tipo de investigación permita detallar las características de un fenómeno para tener una visión más clara y que se apegue a la realidad lo más posible.

## 2.2 Definición y operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>Clima laboral</b>	El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre el entorno en el que desempeñan sus funciones, y está determinado por factores como la organización interna, el trato entre compañeros, la forma de liderazgo y las condiciones físicas del lugar de trabajo (Chiavenato, 2009).	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance profesional</li> <li>• Desarrollo personal</li> </ul>	Escala CL- SPC de Palma (2004)
		Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con los valores de la Universidad</li> <li>• Compromiso con el progreso de la Universidad</li> </ul>	
		Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación en las actividades</li> <li>• Apoyo en las en las actividades.</li> </ul>	
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Fluidez en la información</li> <li>• Precisión en la información</li> </ul>	
		Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos económicos.</li> <li>• Elementos psicológicos.</li> <li>• Elementos materiales.</li> </ul>	

## 2.3 Método

Para este estudio se contó con el método deductivo, que permitió realizar un análisis de la percepción de los colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas para generar la propuesta del diseño del plan, basado en las encuestas aplicadas. Así mismo permitió generar conclusiones partiendo desde lo más general a lo más específico.

## 2.4 Técnicas e instrumentos

La técnica aplicada para este estudio fue la encuesta que se aplicó mediante al Escala de clima laboral de Sonia Palma Carrillo, la cual mide cinco dimensiones del clima organizacional: Autorrelación, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

En la Tabla 3 se presentan las dimensiones con las preguntas que la conforman, según el cuestionario indicado.

**Tabla 3**

*Dimensiones y preguntas*

<b>Dimensiones</b>	<b>Preguntas</b>
Autorrealización	1,6,11,16,21, 26,31,36,41,46
Involucramiento laboral	2,7,12,17,22,27,32,37,42,47
Supervisión	3,8,13,18,23,28,33,38,43,48
Comunicación	4,9,14,19,24,29,34,39,44,49
Condiciones laborales	5,10,15,20,25,30,35,40,45,50

## 2.5 Población y muestra

La población objeto de estudio fueron nueve colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas en el año 2024, al ser una cantidad pequeña no se realizó algún tipo de muestreo.

## 2.6 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos, en primera instancia se elaboraron las preguntas en un cuestionario en línea mediante la ayuda de Microsoft Forms y luego se generó un

enlace, el cual fue remitido a través de la líder de la entidad financiera; quien lo distribuyó a sus colaboradores mediante los canales oficiales de la institución.

Una vez recogida la información, los datos fueron descargados en archivo de Microsoft Excel, en donde se realizó la estadística mediante porcentajes y frecuencias para luego presentarlas en formato de Microsoft Word para su visualización y comprensión.

Luego de los resultados obtenidos y agrupados por dimensiones se diseñó el plan de mejoras de las dimensiones con menor puntuación; este plan se presenta con metas, estrategias, actividades, responsables, fechas e indicadores que permiten llevar un control oportuno de los planteado.

Como parte instruccional de la ética en investigación, los datos fueron recogidos de forma anónima con ello se garantizó la confidencialidad de los participantes, así mismo todos dieron su consentimiento para realizar el estudio, siguiendo las pautas éticas establecidas por la Asociación Americana de Psicología (APA, 2017).

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Descripción de la muestra

A continuación, en la Tabla 4 se presentan las principales variables sociodemográficas que identifican a la población que participó del estudio. En los resultados se observa que la mayoría de los trabajadores son de género femenino, la edad está en el intervalo de 18 a 30 años y de 41 a 50 años, con una dedicación de jornada de tiempo completo del 100% y en su mayoría con relación laboral IESS.

**Tabla 4**

*Características sociodemográficas*

<b>Datos sociodemográficos</b>		<b>Valores</b>	
		N	%
<b>Sexo</b>	Femenino	8	88,89%
	Masculino	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Edad</b>	De 18 a 30 años	4	44,44%
	De 31 a 40 años	1	11,11%
	De 41 a 50 años	4	44,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dedicación de jornada</b>	Tiempo completo	9	100,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Tiempo de servicio en la institución</b>	Menos de un año	2	22,22%
	De 1 a 5 años	3	33,33%
	De 6 a 10 años	2	22,22%
	De 11 a 20 años	2	22,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Tipo de contrato</b>	Relación laboral IESS	8	88,89%
	Servicios profesionales	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

### 3.2 Análisis e interpretación de los resultados

Luego de la aplicación de la escala de clima laboral de Sonia Palma a los trabajadores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas se presenta el análisis e interpretación de los resultados, para cumplir con los objetivos propuestos.

Primero se presentan las dimensiones del clima laboral y el nivel de percepción por cada trabajador bancario.

### 3.2.1 Dimensión Autorrealización

La dimensión de Autorrealización se refiere al grado en que los colaboradores perciben que pueden desarrollar su potencial personal y profesional dentro del entorno de trabajo. La Tabla 5 revela que los colaboradores perciben de manera moderadamente positiva las oportunidades de crecimiento y autorrealización dentro de la organización. Un 31% considera que existen "muchas" oportunidades de progresar, y otro 31% lo valora como "regular", mientras que un 13% opina que estas oportunidades "siempre" están presentes. Además, un 48% de los encuestados considera que las actividades laborales "mucho" permiten el desarrollo del personal, seguido de un 17% que cree que esto ocurre "siempre". Estos datos evidencian que el diseño de tareas y funciones contribuye, en su mayoría, al crecimiento profesional de los colaboradores.

Por otro lado, respecto a la promoción de la capacitación por parte de los jefes, los resultados muestran que el 29% percibe "mucho" apoyo, un 25% lo considera "regular", y solo un 10% siente que "siempre" se fomenta. En cuanto a la generación de ideas creativas o innovadoras, el 40% indica que esta promoción ocurre "mucho", y el 27% dice que se da de forma "regular", lo cual refleja una tendencia favorable hacia un entorno que estimula la iniciativa personal y el aprendizaje continuo.

En conjunto, los resultados reflejan una percepción media-alta de autorrealización laboral, aunque se evidencian oportunidades de mejora en el fortalecimiento de la capacitación y el reconocimiento sistemático de logros.

**Tabla 5**

#### *Dimensión Autorrealización*

<b>ÍTEMS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>
Oportunidades de progresar en la organización.	8%	17%	31%	31%	13%
Interés del jefe por el éxito de sus empleados.	2%	27%	29%	31%	10%
Participación en definición de objetivos y acciones para lograrlo.	2%	21%	33%	29%	15%
Valoración de altos niveles de desempeño.	8%	27%	19%	25%	21%
<b>Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	23%	23%	17%

<b>Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.</b>	2%	19%	<b>15%</b>	<b>48%</b>	<b>17%</b>
<b>Promoción de los jefes para la capacitación que se necesita.</b>	<b>10%</b>	<b>25%</b>	25%	29%	10%
Promoción del desarrollo personal por la organización.	4%	25%	27%	27%	17%
<b>Promoción de generación de ideas creativas o innovadoras.</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>27%</b>	<b>40%</b>	<b>17%</b>
Reconocimiento de los logros en el trabajo.	15%	38%	17%	25%	6%

### 3.2.2 Dimensión involucramiento laboral

La dimensión de involucramiento laboral se refiere al nivel de compromiso, identificación y participación que tienen los trabajadores con su trabajo y con la entidad financiera en donde trabajan.

En la Tabla 6 se evidencia un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas. El 63% de los encuestados manifiesta sentirse "mucho" comprometido con el éxito de la organización y un 29% afirma estarlo "siempre", lo que refleja una actitud positiva hacia los objetivos institucionales. Asimismo, el 66% de los empleados considera que asegurar sus logros personales es importante ("mucho" y "siempre"), y el 66% también se percibe como un factor clave para el éxito de la organización. Estas percepciones se complementan con el hecho de que el 40% de los colaboradores se siente "mucho" comprometido con la organización, y el 23% "siempre", reflejando una conexión emocional con el entorno laboral.

Por otro lado, aspectos como el desarrollo profesional y la motivación también presentan resultados relevantes. Un 75% de los encuestados cree que cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo del personal, mientras que el 35% considera que dichas actividades son "siempre" estimulantes. La percepción sobre la mejora continua también es positiva: el 38% cree que en el departamento "mucho" se hacen mejor las cosas cada día. Además, el 40% se siente "mucho" orgulloso de los productos o servicios de la organización. Sin embargo, solo un 15% reconoce "siempre" una clara definición de misión, visión y valores, y un 15% considera que la organización es "siempre" una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral, lo que sugiere que estos aspectos institucionales pueden fortalecerse.

**Tabla 6***Dimensión Involucramiento laboral*

<b>ÍTEMS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>
<b>Se siente comprometido con el éxito de la organización</b>	2%	4%	<b>2%</b>	<b>63%</b>	<b>29%</b>
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	2%	13%	21%	33%	31%
<b>Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización</b>	2%	17%	<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>31%</b>
Los trabajadores están comprometidos con la organización	2%	10%	25%	40%	23%
<b>En el departamento, se hacen mejor las cosas cada día</b>	<b>4%</b>	<b>25%</b>	21%	38%	13%
<b>Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal</b>	2%	13%	<b>10%</b>	<b>48%</b>	<b>27%</b>
<b>Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante</b>	2%	6%	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	6%	17%	19%	40%	19%
Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización	4%	15%	31%	35%	15%
La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	4%	21%	25%	35%	15%

### **3.2.3 Dimensión Supervisión**

La dimensión Supervisión hace referencia a la calidad del liderazgo y la gestión que ejercen los directivos o coordinadores sobre los colaboradores de una empresa, esta dimensión fue valorada de forma positiva.

La Tabla 7 refleja una percepción de forma general positiva por parte de los colaboradores. El 55% considera que su jefe inmediato brinda "mucho" o "siempre" apoyo para superar obstáculos, y un 61% señala que la evaluación del trabajo efectivamente ayuda a mejorar las tareas. En cuanto a la mejora continua, el 46% percibe

que en la organización se trabaja "mucho" o "siempre" en la mejora de los métodos de trabajo. No obstante, el 38% califica como "regular" la preparación necesaria para desempeñar sus funciones, lo que sugiere áreas de mejora en los procesos de capacitación.

Respecto a la claridad en la gestión, el 63% de los encuestados manifiesta que las responsabilidades del puesto están "mucho" o "siempre" claramente definidas, y el 71% indica que existe un sistema de seguimiento y control de actividades eficaz. Además, el 71% señala que los objetivos del trabajo están bien establecidos, y un 61% afirma que las tareas se realizan con base en métodos o planes definidos.

A pesar de estos datos favorables, solo el 8% considera que "siempre" existe un trato justo en la organización, siendo este el ítem con menor valoración positiva, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la equidad y la justicia organizacional como parte de una supervisión efectiva.

**Tabla 7**

*Dimensión Supervisión*

<b>ÍTEMS</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Poco</b>	<b>Regular</b>	<b>Mucho</b>	<b>Siempre</b>
<b>El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.</b>	4%	21%	21%	<b>38%</b>	<b>17%</b>
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	2%	25%	27%	27%	19%
<b>La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>38%</b>	<b>23%</b>
<b>Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.</b>	6%	21%	<b>38%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>
<b>Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.</b>	4%	10%	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>23%</b>
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	2%	10%	29%	27%	31%
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	4%	10%	33%	33%	19%
<b>Los objetivos del trabajo están claramente definidos.</b>	2%	13%	<b>15%</b>	<b>44%</b>	<b>27%</b>
<b>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</b>	2%	21%	<b>17%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
Existe un trato justo en la organización.	6%	13%	42%	31%	8%

### **3.2.3 Dimensión Comunicación**

La dimensión de comunicación se refiere a la calidad y efectividad del intercambio de información dentro de la organización.

La Tabla 8 refleja que la mayoría de los colaboradores perciben un flujo comunicacional adecuado en sus áreas de trabajo. El 48% manifiesta que "mucho" fluye la información dentro de su departamento y el 29% lo considera "regular", mientras que el 40% señala que tiene acceso a la información necesaria para cumplir con sus funciones. En los grupos de trabajo, el 46% de los participantes percibe una relación armoniosa ("mucho" y "siempre"), lo que indica una dinámica laboral positiva. No obstante, el 35% de los encuestados considera que los canales de comunicación son apenas "regulares", y solo un 8% afirma que "siempre" existen suficientes canales, lo que evidencia una oportunidad de mejora en las estructuras formales de comunicación.

Además, el 50% de los colaboradores opina que la organización "mucho" o "siempre" promueve la comunicación, y un 52% expresa que su jefe inmediato escucha "mucho" o "siempre" los planteamientos que se le hacen. El 50% también considera que existe una colaboración fluida entre departamentos, aunque solo el 15% afirma estar plenamente al tanto de los avances en otras áreas. La interacción con personas de mayor jerarquía es calificada positivamente por un 50% de los encuestados, lo cual sugiere apertura jerárquica. En conjunto, aunque hay elementos comunicacionales bien valorados, se identifican aspectos como la retroalimentación interdepartamental y la formalización de canales, que podrían ser fortalecidos para lograr una comunicación organizacional más efectiva e integral.

**Tabla 8***Dimensión Comunicación*

ÍTEMS	Ninguno	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	4%	13%	40%	29%	15%
<b>En mi departamento la información fluye adecuadamente</b>	2%	6%	<b>29%</b>	<b>48%</b>	<b>15%</b>
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	2%	13%	40%	25%	21%
<b>Existen suficientes canales de comunicación</b>	<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	27%	8%
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	2%	17%	31%	35%	15%
En la organización, se afrontan y superan los obstáculos	4%	17%	27%	33%	19%
<b>La organización fomenta y promueve la comunicación</b>	<b>4%</b>	<b>23%</b>	25%	21%	27%
<b>El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	33%	17%
Existe colaboración entre el personal de los diversos departamentos	4%	19%	29%	35%	13%
<b>Se conocen los avances en otras áreas de la organización</b>	<b>4%</b>	<b>27%</b>	33%	21%	15%

**3.2.4 Dimensión condiciones laborales**

La dimensión condiciones laborales se refiere al entorno físico, los recursos y las condiciones en las que los trabajadores desempeñan su trabajo dentro de la institución.

En la Tabla 9 se refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores del banco. Un 56% considera que "mucho" o "siempre" tiene la oportunidad de realizar su trabajo lo mejor posible, lo que denota condiciones laborales

que permiten un buen desempeño. Asimismo, el 44% indica que sus objetivos laborales son retadores, y el 56% señala que su trabajo se realiza en función de métodos o planes establecidos, lo cual habla de una estructura operativa clara. Además, el 56% de los empleados afirma tener autonomía para tomar decisiones en sus áreas de responsabilidad, fortaleciendo la confianza organizacional en sus capacidades.

En cuanto al trabajo en equipo y a la gestión organizacional, el 52% de los colaboradores considera que las personas con las que trabaja están bien integradas como equipo. Sin embargo, aspectos como la administración de recursos y la remuneración presentan resultados más variados: el 36% percibe una buena administración de recursos, mientras que apenas el 10% considera que la remuneración es "siempre" atractiva. Asimismo, solo el 13% cree que los objetivos de trabajo guardan plena relación con la visión institucional, lo cual sugiere que se debe reforzar la alineación estratégica. En cuanto a la percepción de justicia retributiva, solo un 13% piensa que su salario está totalmente acorde con su desempeño, evidenciando áreas críticas a mejorar en cuanto a reconocimiento económico.

**Tabla 9**  
*Dimensión Condiciones Laborales*

ÍTEMS	Ninguno	Poco	Regular	Mucho	Siempre
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	0%	23%	27%	35%	15%
<b>Los objetivos de trabajo son retadores.</b>	2%	15%	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	2%	15%	27%	31%	25%
Las personas con las que trabajo funcionan como un equipo bien integrado.	2%	17%	29%	35%	17%
<b>Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</b>	2%	13%	<b>15%</b>	<b>44%</b>	<b>27%</b>
<b>Existe una buena administración de los recursos.</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	23%	25%	17%
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	6%	19%	35%	29%	10%
<b>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</b>	4%	10%	<b>15%</b>	<b>48%</b>	<b>23%</b>
<b>Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.</b>	<b>8%</b>	<b>35%</b>	21%	23%	13%

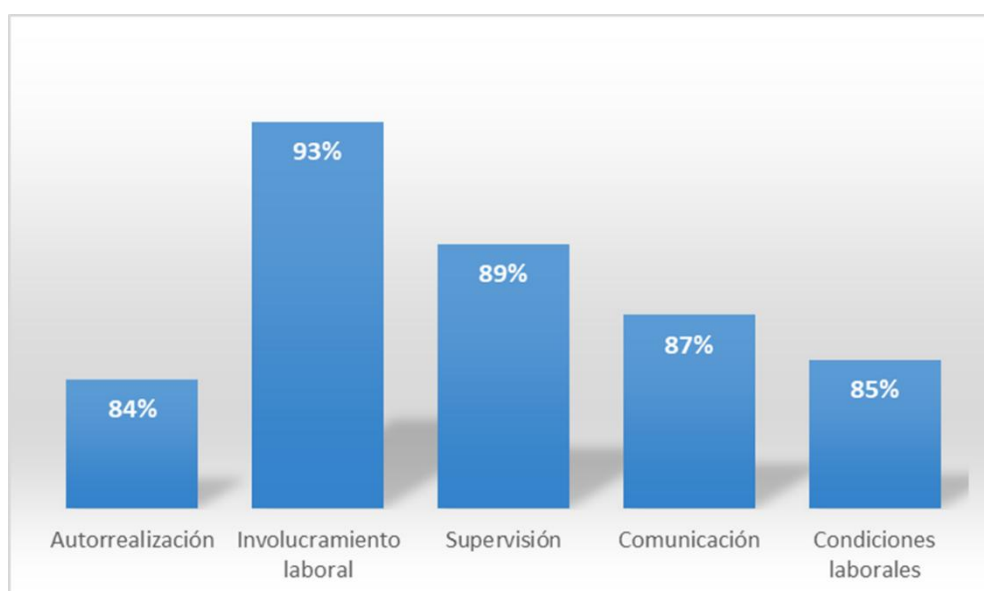
La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.	4%	25%	31%	27%	13%
----------------------------------------------------------------	----	-----	-----	-----	-----

En función de estos resultados, la Figura 1 muestra los niveles de clima laboral percibido por los colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, desglosados por dimensiones específicas. La dimensión con mayor puntuación es el Involucramiento laboral, con un 93%, lo que indica un alto nivel de compromiso de los empleados con sus funciones y metas organizacionales. Le siguen Supervisión con un 89% y Comunicación con un 87%, evidenciando una percepción favorable respecto al acompañamiento de los líderes y al intercambio de información dentro del entorno laboral.

En cuanto a las dimensiones restantes, Condiciones laborales obtuvo un 85% y Autorrealización un 84%, cifras también positivas que reflejan un entorno de trabajo con condiciones adecuadas para el desarrollo del personal y oportunidades para el crecimiento profesional. En conjunto, los resultados muestran una valoración elevada del clima laboral en todas las dimensiones evaluadas, destacándose especialmente el fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

**Figura 1**

*Nivel de clima laboral por dimensiones*



### **3.3 Plan de mejora**

Luego de la valoración del clima laboral en el Banco Internacional sucursal Esmeraldas y conforme las dimensiones, se considera un clima satisfactorio, sin embargo, para fortalecer las dimensiones con menor puntuación Autorrealización y Condiciones laborales; se presenta un plan de acción detallado con metas, estrategias y acciones; así como el departamento responsable, tiempo estimado e indicadores de gestión, que permitan evaluar el plan.

#### **Plan de mejoras para fortalecer el clima laboral de los colaboradores del Banco Internacional sucursal Esmeraldas**

##### **Introducción**

El clima laboral es un factor determinante en la productividad, compromiso y bienestar de los colaboradores dentro de cualquier organización. En el caso del Banco Internacional, una institución que opera en un entorno altamente competitivo y regulado, mantener un entorno laboral saludable y motivador resulta fundamental para asegurar un servicio de calidad, retención del talento humano y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A partir del diagnóstico aplicado mediante el cuestionario de Sonia Palma, se han identificado oportunidades de mejora en las dimensiones de autorrealización y condiciones laborales. Estas dimensiones están directamente relacionadas con el desarrollo profesional, la satisfacción personal de los empleados y las condiciones físicas y organizativas del entorno de trabajo.

Este plan busca responder a dichas necesidades mediante un conjunto de estrategias y acciones orientadas a fomentar un entorno laboral más satisfactorio, eficiente y humano, promoviendo así el bienestar individual y el desempeño colectivo.

##### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora del clima laboral que fortalezca las dimensiones de autorrealización y condiciones laborales en el Banco Internacional, a través de estrategias organizacionales orientadas al desarrollo del talento humano, la mejora del entorno físico de trabajo y el fomento del bienestar integral de los colaboradores.

**Tabla 10**

*Propuesta plan de mejora*

<b>Dimensión</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador</b>
<b>Autorrealización</b>	Fomentar el desarrollo profesional y personal del personal.	Implementar un programa de desarrollo de carrera.	Establecer sesiones de coaching mensual.	Gerencia	3 meses	Número de sesiones de coaching realizadas.
			Realizar talleres de liderazgo, comunicación, innovación y creatividad.		3 meses	Evaluación de satisfacción de talleres.
	Reconocer y valorar los logros individuales y grupales.	Desarrollar un sistema de reconocimientos internos.	Premios mensuales por desempeño o innovación. Reconocimiento en reuniones generales.	Gerencia	3 meses	Número de reconocimientos entregados. Encuestas de percepción de reconocimiento.
<b>Condiciones laborales</b>	Mejorar el confort físico y psicológico del entorno laboral.	Optimizar las condiciones del entorno físico.	Adecuación de espacios: ergonomía, iluminación, ruido, temperatura.	Gerencia	3 meses	Nº de adecuaciones realizadas.
			Habilitación de zonas de descanso.			Evaluación de satisfacción del personal
	Promover el equilibrio vida-trabajo.	Flexibilizar horarios y jornadas cuando sea posible.	Actividades de bienestar laboral (yoga, pausas activas). Talleres de manejo de estrés y autocuidado.	Gerencia	12 meses	Mejora en índice de bienestar. Evaluación de satisfacción de talleres.

### **Evaluación y seguimiento**

El plan se evaluará cada tres meses a través de encuestas de clima laboral, entrevistas individuales y reuniones de seguimiento. Se elaborará un informe semestral para valorar el impacto de las acciones ejecutadas y realizar los ajustes necesarios.

## **CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN**

El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan para fortalecer el clima laboral en los colaboradores del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas que fortalezca un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y satisfactorio, basado en la escala de clima laboral en donde se mide el clima en cinco dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Las dimensiones mejor valoradas por el personal fueron involucramiento laboral, supervisión y comunicación; sin embargo, con menor puntuación fueron: autorrealización y condiciones laborales.

Los resultados obtenidos a través del estudio en el Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, permiten realizar un análisis comparativo con investigaciones previas y evidencian un clima laboral favorable, aunque con áreas específicas de mejora. A continuación, se discute cada dimensión evaluada a la luz de los antecedentes investigativos consultados:

Sobre la dimensión Autorrealización, los resultados muestran una percepción media-alta de autorrealización por parte de los colaboradores, destacando que el diseño de tareas y funciones contribuye al desarrollo profesional. Este hallazgo coincide con los resultados de Vera (2021), quien identificó altos niveles en esta dimensión en una clínica privada en Lima, resaltando que condiciones de trabajo y autorrealización se relacionan con mayor satisfacción laboral. Asimismo, Martos Estrada (2020) obtuvo una puntuación de 40.55 en esta dimensión sobre un máximo de 50, reforzando la importancia de que el entorno promueva el crecimiento del personal.

No obstante, el actual estudio también detecta oportunidades de mejora, especialmente en cuanto a la promoción de la capacitación y el reconocimiento sistemático de logros. Este punto coincide con las observaciones de Rosas y Raime (2024), quienes identificaron la falta de retroalimentación y deficiencias en condiciones materiales como factores críticos. Así mismo, Vasco (2021) propuso mejoras en el entorno laboral para fortalecer la satisfacción del personal, resaltando la autorrealización como una dimensión clave.

Sobre la dimensión Involucramiento Laboral, el alto nivel de compromiso observado (93%) refleja una fuerte identificación de los empleados con los objetivos de la organización. Esta es la dimensión mejor valorada, lo cual concuerda con los estudios de Gutiérrez y Gómez (2024), donde se concluyó que un ambiente laboral favorable influye positivamente en el desempeño, y con Floril (2021), quien evidenció que la satisfacción

laboral se potencia con el sentido de pertenencia y orgullo institucional.

Sin embargo, aspectos como la claridad institucional (misión, visión, valores) y la percepción de la calidad de vida laboral fueron menos valorados. Esto guarda relación con el estudio de Samaniego (2022), quien identificó que variables como identidad organizacional y definición de objetivos eran aspectos a reforzar para lograr una cultura organizacional sólida y coherente.

En cuanto a la dimensión Supervisión, con una puntuación de 89%, también hace se encuentra como una de las más sólidas en la organización. El acompañamiento del jefe inmediato, la claridad en las responsabilidades y la existencia de un sistema eficaz de seguimiento reflejan buenas prácticas de liderazgo. Esto concuerda con Martos Estrada (2020), quien obtuvo una puntuación alta en esta dimensión, así como con Arnao y Villegas (2015), quienes señalaron que las recompensas y el reconocimiento del trabajo fortalecen la relación jefe-colaborador.

Sin embargo, el bajo porcentaje de percepción de trato justo (8%) representa un punto crítico, alineado con lo señalado por Samaniego (2022), quien enfatiza la necesidad de reforzar la equidad en el trato y la justicia organizacional como elementos esenciales de una supervisión efectiva.

Así mismo, la dimensión Comunicación alcanzó una percepción positiva (87%), destacándose la colaboración entre departamentos y la apertura con los niveles jerárquicos. Estos datos coinciden con los estudios de Rosas y Raime (2024) y Gutiérrez y Gómez (2024), donde se identificaron la comunicación y la motivación como dimensiones clave para fortalecer el clima organizacional.

Sin embargo, solo un 8% considera que "siempre" existen suficientes canales formales de comunicación y un 15% está plenamente informado de los avances en otras áreas, lo que sugiere carencias similares a las señaladas en investigaciones anteriores, como la de Floril (2021), donde se destacaron deficiencias en credibilidad y camaradería que afectan la efectividad comunicacional.

Como última dimensión, la de Condiciones Laborales, éstos perciben positivamente las condiciones laborales (85%), valorando especialmente la autonomía, el trabajo en equipo y la estructura operativa clara. Este resultado concuerda con Vera (2021), quien encontró buenos niveles en esta dimensión, y con Floril (2021), que destacó la relación entre condiciones adecuadas de trabajo y mayor satisfacción del empleado.

No obstante, se evidencian debilidades importantes en la percepción sobre la remuneración y la justicia retributiva. Solo un 13% considera que su salario es acorde a su desempeño, aspecto también reportado como crítico por Arnao y Villegas (2015), quienes resaltaron la necesidad de mejores incentivos para incrementar la satisfacción y compromiso del personal.

Por último, sobre el nivel de clima laboral, este estudio reflejó un clima laboral favorable, con puntuaciones elevadas en todas las dimensiones evaluadas. El involucramiento laboral se destaca como la principal fortaleza, evidenciando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional, lo cual puede ser clave para la sostenibilidad de los resultados organizacionales.

Los hallazgos coinciden ampliamente con investigaciones realizadas en contextos similares, tanto en Ecuador como en Perú y Colombia, donde se ha demostrado que un clima organizacional positivo está directamente relacionado con mayor productividad, satisfacción y desempeño laboral. Sin embargo, también se ratifican áreas comunes de mejora como: retroalimentación efectiva, capacitación constante, reconocimiento equitativo y sistemas retributivos justos, aspectos que fueron recurrentes en los antecedentes analizados.

En este sentido, este estudio genera nuevas líneas de investigación en donde se puede analizar el clima laboral por dimensiones según el cuestionario pero que se realice por características sociodemográficas como género, sexo, tiempo de servicio y tipo de contratación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Luego del estudio realizado en el Banco Internacional sucursal Esmeraldas se presentan las siguientes conclusiones en función de los objetivos planteados:

- La elaboración del plan para la mejora del clima laboral en la sucursal Esmeraldas del Banco Internacional se fundamenta en un diagnóstico integral que evidencia una valoración general positiva del ambiente laboral, pero también revela áreas críticas que deben ser atendidas para consolidar un entorno de trabajo saludable, motivador y alineado con los objetivos estratégicos de la institución. La implementación de este plan contribuirá a incrementar la satisfacción, el sentido de pertenencia y el desempeño del personal administrativo.
- Se identificó que las dimensiones que más influyen en el desempeño del personal administrativo del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas, son el Involucramiento laboral, Supervisión y Comunicación, las cuales obtuvieron los porcentajes más altos de valoración positiva; esto refleja un entorno organizacional donde el compromiso, el liderazgo efectivo y el flujo de información son percibidos como fortalezas clave, incidiendo directamente en la motivación, el rendimiento y la conexión emocional de los colaboradores con la institución.
- Con base en los resultados obtenidos, se diseñó un plan de acción orientado a fortalecer aquellas dimensiones del clima laboral con oportunidades de mejora, como la Autorrealización, Condiciones laborales y ciertos aspectos de justicia organizacional; este plan propone estrategias enfocadas en la mejora de la capacitación, la equidad en el trato, el reconocimiento de logros, la claridad institucional (misión, visión, valores) y el fortalecimiento de los canales de comunicación formales e interdepartamentales.

## 5.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones se presentan las recomendaciones para las autoridades del Banco Internacional, sucursal Esmeraldas.

- Implementar y monitorear el plan de mejora del clima laboral de forma sistemática, garantizando la participación de los líderes de área y del personal administrativo con indicadores de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones propuestas, con revisiones periódicas que permitan ajustes oportunos y aseguren la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Reforzar y potenciar las fortalezas identificadas en las dimensiones de Involucramiento laboral, Supervisión y Comunicación, mediante programas de reconocimiento al compromiso del personal, capacitaciones continuas en liderazgo para los supervisores, y espacios de comunicación abiertos y horizontales que promuevan la retroalimentación y la colaboración interdepartamental.
- Atender prioritariamente las áreas detectadas, como la necesidad de fortalecer la autorrealización, mejorar las condiciones laborales y garantizar una mayor equidad organizacional. Para ello, se recomienda dar seguimiento al plan de fortalecimiento con una evaluación periódica.

## REFERENCIAS

- Arnao, J. y Villegas, A. (2015). Propuesta de plan de mejora del clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo . (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL\\_ArnaoNinoJuan\\_VillegasCubasAlexandra.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL_ArnaoNinoJuan_VillegasCubasAlexandra.pdf)
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Mejorando la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pielstick, C.D. (1998). El líder transformador: Un análisis meta etnográfico. *Community College Review*, 26(3), 15-34.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. México.
- Creswell, W. y Plano Clark V. (2017). *Diseño y realización de investigaciones con métodos mixtos*. Publicaciones SAGE, España.
- Cubillos Rivera, B., Velásquez Muriel, F. C., & Reyes Nova, M. (2012). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Flores García, E. L. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
- Gómez-Mejía, L. R., Bales, J. R., & Cardin, R. (2002). *Gestión: Personas, Desempeño, Cambio*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0072846976
- Gutiérrez, Isabel y Gómez, Juan. (2024). El clima organizacional y su influencia en el desempeño de colaboradores de instituciones financieras de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*. 6. 168-178. [https://www.researchgate.net/publication/384423508\\_El\\_clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_el\\_desempeno\\_de\\_colaboradores\\_de\\_instituciones\\_financieras\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Portoviejo](https://www.researchgate.net/publication/384423508_El_clima_organizacional_y_su_influencia_en_el_desempeno_de_colaboradores_de_instituciones_financieras_de_la_ciudad_de_Portoviejo)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

*Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-ministro*, (26), 5-15.
- Manosalvas, J., Pérez, A., & Ortega, C. (2015). Clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en instituciones educativas. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45-61.
- Martos Estrada, J. L. (2020). *Clima organizacional basado en el modelo de Sonia Palma Carrillo Cl - SPC, en la empresa Fameservi RG S.A.C., Trujillo - 2018*. Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/23508>
- Mujica, M. (2015). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Laurus* 13(24). Pp. 290-304.
- Paredes Floril, P. R., Quiroz Diaz, J. G. (2021). Correlación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Principales Cadenas Ecuatorianas de Supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(1), 81-93. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S. A., Huff, J.W, Altmann, R.A., Lacost, H.A. y Roberts, J.E. (2003). Relaciones entre las percepciones del clima psicológico y los resultados laborales: Una revisión meta analítica', *Journal of Organizational Behaviour*. 24 (4), 389-416.
- Parra, S. (2020). Plan de mejora del clima laboral en el Banco Agrario de Colombia oficina La Plata Huila. (Tesis de grado). Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. Colombia. <https://repositorio.umecit.edu.pa/server/api/core/bitstreams/997e6851-edb7-42af-a662-e8838f863190/content>
- Presidencia de la República del Ecuador (mayo, 2024). Decreto 255 de 2024. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/DECRETO-EJECUTIVO-255-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf>
- Quiñónez Ku, V. X. (2018). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE)* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del

Ecuador].

Robbins y Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera edición. Pearson Education. México.

Rosas Medina, A y Raime Rimayhuaman, L. (2024). *Clima laboral y productividad en los trabajadores de una empresa financiera, Lima 2024*. Universidad Norbert Wiener. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/11502>

Samaniego, W. (2022). Propuesta de mejora del clima organizacional en la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado – Riobamba. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2adfef74-a8ab-4c3f-ad45-83016f2b1e62/content>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Vasco, J. (2021). *El análisis del clima organizacional y su relación en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Ecuador.

Vera Mori, Y. (2021). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal que trabaja en una Clínica Privada, Lima – 2021*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

## ANEXOS

### Anexo 1: Instrumento 1

#### ESCALA DE CLIMA LABORAL CL-SPC

##### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador, a continuación, usted encontrará un cuestionario que tiene por finalidad medir el clima laboral en su organización, por lo que, para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja sólo una respuesta sobre la opción con la cual esté de acuerdo. El presente cuestionario es anónimo y confidencial y sólo tiene finalidad investigativa. No hay respuestas buenas o malas.

Se agradece su contribución y honestidad en el desarrollo del cuestionario.

SEXO: MASCULINO  FEMENINO

AÑOS EN LA EMPRESA: 0-3  4-6  MAYOR A 7

EDAD: 18-30  31-40  41 O MAS

RELACION LABORAL  HONORARIOS

Nº	ITEMS	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o Algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1.	Existen oportunidades de progresar en la organización.					
2.	Se siente comprometido con el éxito de la organización.					
3.	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7.	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					

14.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17.	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18.	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22.	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30.	Existe una buena administración de los recursos.					
31.	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36.	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37.	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39.	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					

41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44.	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46.	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47.	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48.	Existe un trato justo en la Organización.					
49.	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50.	La remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros.					

Palma, (2004)