



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”.

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional**

**Línea de investigación:** Desarrollo Humano y Salud Mental

**Autora:**

GLORIA ELIZABETH ZÚÑIGA MORALES

**Director:**

Dr. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador  
Abril 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”.

**Línea de investigación:**

Desarrollo Humano y Salud Mental

**Autora:**

GLORIA ELIZABETH ZÚÑIGA MORALES

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.  
CALIFICADOR

f.....

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Ps. Mg.  
CALIFICADORA

f.....

Ana del Rocío Silva Mayorga, Dra. Mg.  
CALIFICADOR

f.....

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f.....

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.....

Ambato – Ecuador  
Abril 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Gloria Elizabeth Zúñiga Morales portadora de la cédula de ciudadanía No. 171998785-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Psicóloga Organizacional 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.

Gloria Elizabeth Zúñiga Morales

CI. 171998785-9

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por sus infinitas bendiciones y por la vida que me ha regalado.

A mis papis por toda su fe en mí, su constancia, su comprensión, su amor y su apoyo.

A mi querido Director, Luchito, gracias por su ayuda, su tiempo y sobre todo por su paciencia.

A Erik Groes-Petersen, mi gran apoyo, mi guía, mi gran amigo, Dios te bendiga por ese corazón tan noble.

A mis compañeros de la U, de todos me llevo muchas enseñanzas.

A la PUCE-Q y la PUCESA, en donde pasé los mejores años de mi vida.

A Marlon y Rodrigo, el dúo dinámico, gracias por su ayuda desinteresada, el café y la tertulia.

## DEDICATORIA

Dedico este logro a mi Peto y a mi Yoya, porque mi vida no sería la misma sin ustedes.

A mis enanos, Bryan, Camila y Danna, mi inspiración diaria y el motivo de mis más grandes alegrías. ¡Qué sería de mí sin sus locuras!

A mis ñaños Robert, Jeanneth y Omarito, porque son el mejor regalo que Dios pudo darme y el mejor ejemplo de perseverancia. Ustedes me han enseñado que nada es imposible y que todo gran esfuerzo tiene su recompensa.

A mi Alejandro, porque me enseñas todos los días a creer sin miedo, y con todo el amor que me das he podido reescribir mis sueños.

A mi ñaño Mauri, gracias por demostrarme tu cariño incondicional, por entregarme tu confianza y por toda tu ayuda tan valiosa para mí.

A mi Papá Adán, gracias por estar pendiente de mis logros, a pesar de la distancia.

## RESUMEN

La presente disertación tiene como objetivo fundamental mejorar el clima laboral en una institución financiera. Una vez definido el instrumento de evaluación con la participación de los jefes de área, se establece el tamaño de la población y se procede a definir el tamaño de la muestra a través de la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas o conocidas. Esta muestra también se define tomando en cuenta fundamentalmente a quienes hayan participado previamente en la encuesta realizada por la empresa *The Great Place to Work* en el mes de mayo del 2013 con el objeto de comparar sus resultados con las nuevas evaluaciones. Ya que esta investigación es totalmente experimental se procede a dividir a los participantes en dos grupos: uno experimental y uno de control a quienes se les aplica un Plan de Intervención enfocado en mejorar el clima laboral de los trabajadores de la institución financiera. Una vez implementado el Plan de Acción, en coordinación con el departamento de Talento Humano se procede a realizar el Post Test, en donde se aplica nuevamente el instrumento de evaluación inicial a 10 personas que fueron escogidas aleatoriamente de los grupos que participaron previamente, para así poder evidenciar la eficacia del plan de intervención. Para finalizar se realiza un estudio comparativo de los resultados obtenidos durante todo el experimento.

**Palabras Clave:** Clima Laboral, Plan de Intervención, Conflicto, Gestión.

## ABSTRACT

The objective of the following dissertation is to improve the working environment at a financial institution. Once the assessment tool is chosen with the participation of the department managers, the size of the population is established and the establishment of the sample is defined using the statistical formula for finite population. The sample also includes people who have participated in the previous survey performed by the company The Great Place to Work in May 2013, with the objective of comparing their results with more recent evaluations. Considering how this statistical investigation is entirely experimental, the participants are then divided into two groups: one experimental group and a control group to which an Intervention Plan focused on improving the working environment of the financial institution. Once the Plan of Action is executed, the Post Test is later applied in coordination with the Department of Human Talent. In it, the initial assessment tool is used once again with 10 people chosen randomly from the groups that already participated in the first half of the experiment, thus, making the efficacy of the intervention plan all the more evident. Finally, a comparative study of the results obtained throughout the entire experiment is completed.

**Keywords:** Working Environment, Intervention Plan, Conflict, Management.

## TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	4
1.1 Antecedentes investigativos .....	4
1.2 Fundamentación legal.....	5
1.3 Fundamentación psicológica.....	7
1.4 Fundamentación teórica o conceptualización .....	8
1.4.1 Desarrollo humano .....	8
1.4.2 Gestión de talento humano .....	12
1.4.3 Estrategias de gestión humana .....	16
1.4.4 Plan de acción.....	18
1.4.5 Cultura organizacional.....	21

1.4.6	Clima laboral .....	22
1.4.7	Clima organizacional .....	26
1.4.8	Satisfacción laboral relacionada con el clima laboral .....	37
1.4.9	Instituciones financieras .....	39
CAPÍTULO II.....		42
2. METODOLOGÍA.....		42
2.1	Paradigma de la investigación .....	42
2.2	Diseño de la investigación .....	42
2.3	Enfoque de la investigación .....	43
2.4	Modalidad de la investigación .....	44
2.5	Técnica de investigación e instrumento .....	44
2.5.1	Validez.....	45
2.5.2	Confiabilidad.-.....	45
2.6	Análisis de población y muestra.....	46
2.6.1	Población .....	46
2.6.2	Muestra .....	46
2.7	Procedimiento de la investigación.....	48
2.8	Objetivos.....	48
2.8.1	Objetivo General .....	48
2.8.2	Objetivos Específicos .....	49
CAPÍTULO III.....		50

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	50
3.1 Análisis e interpretación de la encuesta de clima laboral .....	50
3.1.1. Información general.....	51
3.1.2. Factor credibilidad .....	52
3.1.3. Factor respeto .....	55
3.1.4. Factor imparcialidad .....	57
3.1.5. Factor Camaradería .....	60
3.2 Análisis de los resultados .....	61
CAPÍTULO IV .....	67
4. PROPUESTA .....	67
4.1 Plan de Acción para fortalecer el clima laboral de la institución financiera.....	67
4.1.1 Introducción.....	67
4.1.2 Objetivos .....	68
4.1.3 Descripción de metas .....	69
4.1.4 Descripción de proyectos de refuerzo .....	70
4.1.5 Proyecto de refuerzo de la dimensión credibilidad .....	71
4.1.6 Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto.....	75
4.1.7 Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad.....	79
4.2 Evaluación de la propuesta.....	83
4.2.1 Resultados .....	84

CAPÍTULO V .....	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
5.1 Conclusiones .....	86
5.2 Recomendaciones .....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89
GLOSARIO.....	92
ANEXOS .....	93
Anexo 1. Formato de la encuesta .....	93
Anexo 2. Certificado de validación de la herramienta .....	96
Anexo 3. Resultados de la encuesta de evaluación de la propuesta.....	97
Anexo 4. Fotografías de respaldo .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Resumen del proceso de la gestión de talento humano .....	13
Tabla 1.2 Dimensiones del clima laboral y aspectos claves .....	25
Tabla 1.3 Clasificación de clima laboral, según Likert .....	29
Tabla 1.4 Dimensiones del clima laboral según Litwin y Stinger .....	31
Tabla 1.5 Los climas en la organización según Scheider y Reichers (1983)	32
Tabla 1.6 Dimensiones y factores de la evaluación .....	35
Tabla 1.7 Análisis de las tareas que realiza el personal de las instituciones financieras .....	40
Tabla 2.8 Estadísticos de fiabilidad .....	45
Tabla 3.9 Siglas utilizadas en las respuestas .....	50
Tabla 3.11. Factor credibilidad, aspecto comunicación .....	52
Tabla 3.12. Factor credibilidad, aspecto información .....	52
Tabla 3.13. Factor credibilidad, aspecto coordinación .....	53
Tabla 3.14. Factor credibilidad, aspecto delegación .....	53
Tabla 3.15. Factor credibilidad, aspecto visión .....	54
Tabla 3.16. Factor credibilidad, aspecto confiabilidad .....	54
Tabla 3.17. Factor respeto, aspecto desarrollo .....	55
Tabla 3.18. Factor respeto, aspecto reconocimiento .....	55
Tabla 3.19. Factor respeto, aspecto participación .....	56

Tabla 3.20. Factor respeto, aspecto entorno.....	57
Tabla 3.21. Factor imparcialidad, aspecto equidad de sueldos .....	57
Tabla 3.22. Factor imparcialidad, aspecto equidad de trato .....	58
Tabla 3.23. Factor imparcialidad, aspecto ausencia de favoritismo .....	58
Tabla 3.24. Factor imparcialidad, aspecto justicia.....	59
Tabla 3.25. Factor imparcialidad, aspecto capacidad de apelación .....	59
Tabla 3.26. Factor imparcialidad, aspecto fraternidad.....	60
Tabla 3.27. Factor imparcialidad, aspecto hospitalidad.....	60
Tabla 3.28. Factor imparcialidad, aspecto orgullo de la empresa .....	61
Tabla 3.29 Resultados <i>Great Place to Work</i> 2013 .....	62
Tabla 3.30 Resultados del análisis de los resultados de la encuesta (2014)	63
Tabla 3.31 Comparación de resultados .....	64
Tabla 3.32 Resultados Favorables por Dimensiones .....	66
Tabla 4.33 Resultados de la encuesta 2014 .....	70
Tabla 4.34 Proyecto de refuerzo para la dimensión credibilidad .....	71
Tabla 4.35 Cronograma de actividades del Proyecto de refuerzo de la dimensión credibilidad .....	74
Tabla 4.36 Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto .....	75
Tabla 4.37 Cronograma de actividades Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto .....	78
Tabla 4.38 Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad .....	79

Tabla 4.39 Cronograma de actividades del Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad .....	82
Tabla 4.40 Resultados de la encuesta de evaluación .....	83
Tabla 4.41 Tabla comparativa de los resultados de las encuestas aplicadas .....	84

## INTRODUCCIÓN

Hablar de clima laboral, hoy en día, no es un tema desconocido en el ámbito organizacional. Las empresas, desde su creación, están en la búsqueda de innovación y mejora continua, en vista de que esto las hace más competitivas, de lo que se deriva la importancia de manejar de forma adecuada el recurso más importante para toda organización, su capital humano, también conocido como capital intelectual.

El progreso y permanencia de una empresa son aseguradas en base al personal que posee, sus características profesionales, sus competencias, su ética, su formación, su desempeño diario; pero todas estas perspectivas vienen de un aspecto a veces descuidado por la dirección, esto es, su nivel de desarrollo y motivación en su lugar de trabajo. La Revista Ekos recalca que Toscano (2013), “es justamente el capital intelectual, el activo más importante de la empresa, el que necesita que migremos hacia modelos de gestión centrados en el talento humano, porque ahí está la información que eventualmente podría transformarse en conocimiento para innovar” (p.p. 62-63). Siendo así el clima laboral el que está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización.

En base a esta información podemos afirmar que si la motivación de estos es elevada, el clima laboral tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Un ejemplo de esto, son las 28 empresas más desarrolladas y exitosas en el

Ecuador, y precisamente, son aquellas que han invertido recursos en el bienestar y desarrollo de su personal, ya que consideran que un capital humano altamente preparado y sobre todo motivado, es la única clave fundamental para tener éxito; esto se evidencia en los resultados publicados anualmente por la firma The Great Place to Work, empresa dedicada a la investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones de Ecuador y otros países a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de alta confianza.

Por otro lado, como tema primordial en la actualidad están los planes de acción, que ayudan a mejorar los problemas de clima laboral. Consiste en idear una manera adecuada de alcanzar los objetivos para los cuales está siendo creada, generalmente se basa en los objetivos estratégicos de la compañía con el propósito de utilizar las mejores tácticas para estar en los más altos niveles de competitividad y servicio.

En la Institución Financiera que se realizó el estudio, se ha podido comprobar la necesidad de implementar un Plan de Acción que aporte en la mejora del Clima de Trabajo, tanto en cada departamento como en la empresa en sí.

Cabe señalar que el nombre de la Institución Financiera, en este estudio, se encuentra bajo sigilo, reserva y confidencialidad bancaria amparada en el primer y tercer párrafo del Art. 88 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Con estos antecedentes, se presenta este estudio dividido en cuatro capítulos, el primero hace referencia a los antecedentes investigativos, la fundamentación legal, psicológica y teórica sobre que sustenta el estudio, tomando en consideración el aporte de diferentes autores sobre temas relacionados con este estudio; el segundo capítulo presenta la metodología de investigación que se utilizó para alcanzar el objetivo propuesto; además, se expone la población que participó en este estudio; el tercer capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados; el cuarto capítulo presenta el Plan de Acción para fortalecer el clima laboral de la institución financiera, el mismo que es el resultado del diagnóstico realizado; el quinto capítulo expone las respectivas conclusiones y recomendaciones emanadas en este estudio.

# CAPÍTULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes investigativos

Como antecedentes investigativos se puede nombrar el documento titulado *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional* en el cual según Pérez, Maldonado y Bustamante (2006),

concluyen que la gerencia de cualquier organización debe incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. (p. 245).

Además, señalan que este proceso resulta valioso en vista de que permite a los líderes de la institución definir planes de acción que promueva un clima laboral adecuado.

Por otra parte, se encuentra el estudio realizado por Bakker, Rodríguez y Derks (2012), para la Universidad Complutense de Madrid sobre *La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva*, muestra la necesidad de cambio a la perspectiva que se da a la salud ocupacional, la que debería adoptar esfuerzos positivos en búsqueda de mejorar los estados, rasgos y comportamientos de los colaboradores de una institución,

en lugar de centrarse únicamente en la enfermedad o debilidad de los mismos. Dentro de lo cual, interviene directamente la Psicología de la Salud Ocupacional como ayuda idónea que permite comprender la salud y el bienestar en el trabajo.

Además, se encuentra la disertación intitulada *Promoción de la salud y un entorno laboral saludable*, en el cual se exponen estudios sobre el entorno laboral y su incidencia sobre la salud. En este sentido, las autoras concluyen lo siguiente Barrios y Paravic (2006), “un entorno laboral saludable promueve una buena salud, que es un recurso primordial para el desarrollo social, económico y personal, así como una importante dimensión de los ambientes laborales” (p. 36). Según estas autoras, para que exista un clima laboral que promueva la salud y el bienestar en los empleados de una empresa se requiere la participación activa de todos los actores de la misma.

## **1.2 Fundamentación legal**

La fundamentación legal que ampara este estudio se basa en la Sección séptima, Art. 32 de la *Constitución de la República del Ecuador* (2008), “la salud es un derecho garantizado por el Estado y que se relaciona con otros derechos entre los cuales se encuentra el trabajo” (p.25). Además, el mismo instrumento legal en su Sección octava, Art. 33 señala que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno derecho a su dignidad,

una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable. (p.25).

En el Art. 326 se menciona que el derecho al trabajo se sustenta entre otras cosas en el principio de que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud física, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (p.p. 147-148). Es decir que el Estado garantiza el derecho al trabajo, el que debe llevarse a cabo en un ambiente que cuente con las condiciones necesarias que beneficien al trabajador y que le permitan su desarrollo integral.

Dentro del ámbito legal también se puede mencionar el *Decreto Ejecutivo 2393*, en su Artículo 11, dictamina las obligaciones de los empleadores, dentro de las que se destacan en relación a este estudio aspectos que hacen referencia al *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (2006)*, en el cual indica que los empleadores están en la obligación de proteger e instruir a sus empleados acerca de los diferentes riesgos, así como ajustarse a las medidas necesarias para que no se afecte su salud y bienestar en cada puesto de trabajo.

La ley ecuatoriana es clara al mencionar que es obligación del empleador brindar a sus trabajadores un ambiente de trabajo óptimo en el cual los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera y mantengan un bienestar físico y emocional.

### 1.3 Fundamentación psicológica

El clima laboral incide directamente en la motivación y productividad laboral, cuando existe deterioro del mismo se puede afectar la salud de los colaboradores de la institución, la que según la *Organización Mundial de la Salud* comprende el bienestar físico, emocional y psicológico de las personas.

A decir de Seligman, 2002, citado por Bakker, et al. (2012), la psicología se ha centrado en los aspectos negativos de las personas y la comunidad, esta idea también se encuentra inmersa en el espacio organizacional. Generalmente, los encargados de administrar el talento humano procuran que los trabajadores sean productivos al máximo y para lograrlo establecen *beneficios* relacionados a la salud laboral, en vista de que piensan que con eso se reducen los índices de absentismo, por otro lado, se establecen programas de motivación que permitan formar trabajadores comprometidos con la empresa y si notan que esto no se ha conseguido lo más fácil es reemplazarlos.

Usualmente las empresas no invierten en programas de formación que permita a sus colaboradores contar con lo que menciona Bakker, et al. (2012), *oportunidades, recursos y flexibilidad para su crecimiento* (p. 66). Punto en el que se involucra la psicología positiva, la que surgió a finales de los noventa, con una idea renovada en la cual hace sobresalir la idea de

buscar lo que está bien para las personas en su trabajo en contraposición a la idea original que motivaba esta ciencia.

Vale la pena recordar la definición que fuera propuesta por el *Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo* de Estados Unidos (2013), la salud ocupacional se refiere a la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Poniendo en evidencia la competencia que tiene la Psicología dentro de la salud ocupacional, por lo cual, vincularla dentro de las organizaciones empresariales resulta indispensable para mantener la motivación y productividad laboral eficiente, basada en el bienestar integral de sus miembros.

## **1.4 Fundamentación teórica o conceptualización**

### **1.4.1 Desarrollo humano**

Según Gutiérrez y Picazzo (2009), la teoría del desarrollo y la propuesta del trabajo decente de la *Organización Internacional del Trabajo* se basa en una idea distinta que supera la visión monetaria centrada en obtener dinero y mercancías, la cual tiene un enfoque holístico centrado en el bienestar y las capacidades de las personas, tomando en cuenta su ser y hacer como determinantes en el desarrollo de las instituciones.

Dentro de esta teoría se da importancia a la dimensión salud, en vista de que centra su reflexión (Bonfiglio, Cantú, Gutiérrez, & Picazzo, 2010) “en la habilidad que tiene una sociedad para ofrecer a la población un cúmulo de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social y desarrollo en salud” (p. 4). Por esta razón, la salud dentro de las organizaciones requiere ser tomada en cuenta de forma colectiva con el fin de identificar posibles problemas, así como soluciones que permitan mitigar los riesgos que se identifiquen, en miras de precautelar el bienestar integral de los trabajadores.

El desarrollo humano está ligado a la capacidad por parte de las personas, comunidades y organizaciones de participar activamente en la construcción de una civilización mundial que sea capaz de progresar en todos los ámbitos, para lo cual es importante que cada individuo cuente con ciertos atributos que le permitan desenvolverse eficientemente, lo que involucra la dimensión salud.

La organización que reconoce como parte fundamental del desarrollo humano a la educación, la formación continua y la salud es la Organización Internacional del Trabajo (2004),

misma que indica que son dimensiones que contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la

erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento sostenido en una economía mundializada. (p. 20)

Este concepto está asociado con el desarrollo, el progreso y el bienestar de los sujetos, para lo cual es preciso fortalecer sus capacidades y relacionarlas con todo aquello que puede hacer para vivir una vida plena, tomando como base la libertad, acogiendo la responsabilidad de que de sus decisiones no solo depende su vida sino la de la comunidad.

#### 1.4.1.1 La pirámide de Maslow

Lograr el desarrollo humano implica satisfacer las necesidades identificadas por Abraham Maslow en la conocida *Pirámide de Maslow* que se presenta a continuación:

Figura N° 1. Pirámide de Maslow



Fuente: (Psicología laboral.net, 2012)

Dentro de la cual se jerarquizaron las necesidades básicas de los seres humanos, las que incluyen necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima o ego y auto realización, como se muestra en el gráfico.

Según Cosacov (2005), dentro de lo que corresponde a clima laboral, es preciso considerar que las necesidades fisiológicas incluyen: contar con un ambiente que presente una temperatura y ventilación adecuada, mantener horarios adecuados para la alimentación de los trabajadores, contar con instalaciones sanitarias propicias, entre otras.

En cuanto a las necesidades de seguridad, es preciso considerar: pagar un salario justo que permita cubrir las necesidades básicas, pagar a tiempo y reconocer tiempos extra de trabajo, reducir las probabilidades de riesgo laboral y la vulnerabilidad de asaltos al personal. Además, es pertinente crear un ambiente en el cual sea factible la socialización entre compañeros y los trabajadores tengan la posibilidad de exponer sus criterios para resolver sus dudas.

Para satisfacer las necesidades sociales, es necesario que la empresa cree una identidad, la que promueva en los empleados sentimientos de pertenencia y compromiso que los lleve al cumplimiento de metas comunes. Lo ideal es conseguir que los colaboradores trabajen por el aporte social que brindan y que como beneficio de esta contribución reciban un pago justo, si los trabajadores realizan sus labores únicamente por dinero esto es signo de

que no se ha originado en ellos un sentido de pertenencia. Resulta beneficioso realizar actividades que contribuyan al compañerismo y unión.

Satisfacer las necesidades de estima o ego es tarea diaria de los directivos de las instituciones, para ello es preciso reconocer positiva y constantemente a las personas, es también apropiado como indica Amabile, citado por Cosacov (2005) no sólo corregir lo que está mal, sino resaltar aquellas labores que se cumplen como se esperan, también reconocer el progreso y los pequeños logros.

Las necesidades de autorrealización van de la mano de las decisiones que se toman cada día, por ello es preciso que se contraten personas que se interesen en lo que hacen, que amen su trabajo. También es provechoso brindar a las personas ambientes que les provea autonomía, para ello es bueno saber escuchar y considerar las ideas de los demás, procurando que las tareas no se vuelvan rutinarias o aburridas, dando a los trabajadores la oportunidad de tomar sus propias decisiones.

#### **1.4.2 Gestión de talento humano**

Según Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) “el proceso de gestión de talento humano es de alta importancia en un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad” (p. 154). A decir de estos autores, el objetivo de este

proceso radica en “garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral” (p. 155).

#### 1.4.2.1 Proceso de la gestión de talento humano

A continuación se presenta en resumen el proceso de la gestión de talento humano:

**Tabla 1.1 Resumen del proceso de la gestión de talento humano**

Entradas	Acciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma estratégica, deontológica y axiológica.</li> <li>• Políticas de gestión humana.</li> <li>• Necesidades en gestión humana.</li> <li>• Oferta de programas en gestión humana.</li> <li>• Estructura organizacional definida.</li> <li>• Matriz normativa (normograma)</li> </ul>	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral.</li> <li>• Programas de bienestar laboral.</li> <li>• Planes de mejoramiento individual.</li> </ul>
	Selección del talento humano.	
	Inducción del talento humano.	
	Administración del talento humano.	
	Formación del talento humano.	
	Gestión del bienestar laboral.	
	Evaluación del desempeño.	
Mejoramiento del desempeño.		

Fuente: Aterhortúa et al. (2008)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

Dentro de las entradas al proceso de gestión de talento humano se cuentan:

La plataforma estratégica, deontológica y axiológica que incluye la inducción, re-inducción y formación del personal de la entidad, en cuanto a la

visión, misión y plan estratégico se refiere, así como el código de convivencia y los acuerdos y compromisos éticos.

Las políticas de gestión humana expresan las políticas referentes a los compromisos por parte de la entidad para con su talento humano, lo que incluyen el respeto por la vida y la dignidad de las personas, además, principios de transparencia, justicia y equidad.

En cuanto a las necesidades en gestión humana involucran las necesidades relativas al personal, como los requerimientos de personal, de capacitación o bienestar laboral. La oferta de programas en gestión humana, tiene el propósito de satisfacer las necesidades percibidas, para lo cual es conveniente ofrecer capacitación.

La estructura organizacional debe contar con el reconocimiento de las líneas de autoridad, así como de las responsabilidades y la posición jerárquica, en vista de que de esto dependen las competencias, capacitación y remuneraciones. La matriz normativa tiene que ver con las normas legales que se aplican en la gestión de talento humano.

En cuanto a las acciones del proceso de gestión del talento humano, a decir de Aterhortúa et al. (2008) se pueden nombrar:

Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana, la que incluye:

- Determinar las competencias requeridas para cada uno de los cargos de la entidad, para la cual es necesario que se parta de la estructura organizacional en la que se detallan las responsabilidades y autoridades.
- Planificar la selección de empleados de acuerdo a las competencias definidas.
- Planificar la formación que se va a dar de acuerdo a las necesidades de mejora que se determinen en las competencias del personal.
- Planificar la evaluación periódica del desempeño del personal.
- Selección del talento humano. La que debe realizarse de la forma más objetiva posible, tomando en cuenta las competencias identificadas en la planificación. Dentro de este aspecto se deben considerar pruebas y entrevistas de trabajo adaptadas de acuerdo a las necesidades.
- Introducción del talento humano. Dando la oportunidad al empleado de insertarse de forma eficaz en su nuevo cargo.
- Administración del talento humano incluye las acciones relativas a la vinculación contractual del personal, el ingreso a la seguridad social, pago de nómina y desvinculación del personal, en cumplimiento de la ley.
- Formación del talento humano, está relacionado con la capacitación, para lo cual es preciso que se consideren las necesidades de la organización.

- Gestión del bienestar laboral, tiene que ver con la ejecución de programas que pretenden mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
- Evaluación del desempeño, acción que permite identificar las debilidades en la competencia del trabajador, problemas con sus relaciones con los demás, o con respecto a las funciones que realiza, necesidades de reconocimientos, entre otros.
- Mejoramiento del desempeño, por medio de la evaluación del desempeño se procura toman medidas que permitan mejorar este aspecto.

Es preciso considerar que la aplicación de estas acciones, sin duda permitirá a la entidad contar con un personal con las competencias requeridas y que sean conscientes de la importancia de su trabajo.

### **1.4.3 Estrategias de gestión humana**

Según Loaiza (2010), a través de los años se han presentado diferentes estrategias de gestión humana que han tratado de enfrentar las necesidades de los clientes internos y externos de las entidades, desarrollar ventajas competitivas, mejorar continuamente el servicio, los productos y los procesos, y establecer estándares cada vez más altos de desempeño.

Así se puede nombrar al modelo tradicional conocido como *Planeación estratégica* (1950-1978), basado en la filosofía *American Dream*, el que

mantenía como supuestos sobre la gente que laboraba que requería un mínimo de conocimientos y destrezas, que no era capaz de controlarse a sí misma y que el trabajo representaba un costo que requería ser minimizado. Cuyas prácticas gerenciales eran: cargos y tareas simples y supervisión estrecha de los empleados.

En 1984 se introduce la idea de Loaiza (2010), “un empleado feliz es un empleado productivo” (p. 12). Entre 1984 y 1992 Michael Porter da un cambio a su modelo de posicionamiento, dándole la figura de ventaja competitiva, el que se basa en los supuestos de que la gente tiene habilidades no aprovechables y desea contribuir y que el trabajo es un activo que requiere ser plenamente aprovechado, bajo las prácticas gerenciales de que los objetivos se establecen entre los jefes y los trabajadores y los cargos se enriquecen a medida de que las personas aprenden y se desarrollan. Siendo precisamente esta estrategia la que se cree es más conveniente para aplicarla en la propuesta de este estudio.

En 1992 se establece el modelo *core competencies*, de los autores Gary Hamel y C.K. Prahalad, que menciona a Loaiza (2010) “reconocido como el de construcción lingüística de las organizaciones, dando la imagen de que la organización es una red de conversaciones” (p.15). Bajo los supuestos de que la gente desea asociarse en su propio desarrollo y el activo humano puede ser invertido y de esta forma acrecentar su valor, bajo las prácticas gerenciales de potencializar a los empleados por medio del entrenamiento constante, el acceso a la información y a la autorización para actuar,

impulsar la creación de equipos autónomos, crear oportunidades para que los colaboradores actúen como personas de negocios.

Entre 1996 y 2000 se da la idea de Loaiza (2010) “la inversión en los empleados genera una organización de aprendizaje continuo” (p. 19). Basado en el *modelo de Hipercompetencia* de Richard D’Aveni. A partir del año 2001 se habla de la estrategia basada en la cultura de la disciplina y la ética empresarial, en donde se buscan resultados sobresalientes y sostenibles, bajo el concepto de contar con un personal disciplinado que no requiere someterse para ello a niveles de jerarquía, capaces de tener un pensamiento disciplinado que no sea consecuencia de la burocracia y que actúe disciplinadamente sin necesidad de ser controlado. Para el año 2010 se implanta la idea del liderazgo de máximo nivel en el cual se establece como guía contratar a los mejores, que sean competentes.

Como técnica de apoyo para los directivos de las organizaciones que tienen a su cargo la gestión de talento humano, se pueden poner en práctica diversas herramientas organizacionales, dentro de las cuales se destacan los planes de acción, de los cuales se habla a continuación.

#### **1.4.4 Plan de acción**

Para comprender que es un Plan de Acción es importante conocer el concepto de la primera de las cuatro funciones administrativas que es la *Planeación*. La que se trata de según Chiavenato (2010), “un proceso

mediante el cual las organizaciones determinan los objetivos que quieren alcanzar y cómo van a conseguirlos” (p. 78). Para este autor, los planes identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se deben seguir. Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización.

En base a este concepto un *Plan de Acción* se define como un instrumento que ayuda a priorizar actividades optimizando tiempo en la asignación de tareas, responsables y fechas para cumplir los objetivos estratégicos.

#### **1.4.4.1 Importancia**

La implementación de un Plan de Acción es vital para que todo salga bien en una organización ya que en su entorno hay un ambiente muy dinámico y deben estar preparados para tomar medidas si es necesario.

Según Chiavenato (2010): “para alcanzar los objetivos, precisan reasignar, reajustar y reconciliar de continuo sus recursos con las oportunidades percibidas en el ambiente, para aprovechar las brechas de los mercados y neutralizar las amenazas de los competidores” (p. 82). En resumen, los planes de acción advierten a las organizaciones cómo deben emprender acciones para que no se desvíen del cumplimiento de sus objetivos.

#### **1.4.4.2 Proceso de la planeación**

A decir de Chiavenato (2010), es un proceso que se puede considerar en los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos: al establecer lo que se desea alcanzar, lo que debe estar direccionado a servir de apoyo a lo que se busca en cada dependencia de la organización.
2. Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe verificar dónde se está y qué se debe hacer.
3. Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: lo que tiene que ver con los ambientes esperados de los planes en operación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos.
4. Analizar las alternativas de acción: es la búsqueda y el análisis de los cursos alternativos de acción.
5. Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás.

6. Implementar el plan y evaluar los resultados: para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

#### **1.4.5 Cultura organizacional**

La cultura organizacional para Robbins (1993) “es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentado, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (p. 254). De este concepto existen 3 aspectos importantes que sobresalen en la cultura de la organización:

1. Identidad.- Se define como la base inconsciente individual que tienen los colaboradores de una empresa, fundamentada en la cultura organizacional y que se verá reflejado en la interacción con los individuos tanto interna como externamente por medio de los pensamientos y sentimiento que surjan en la convivencia en el lugar de trabajo.
2. Conflicto y Cooperación.- El conflicto es el sentimiento que tanto los jefes como los demás colaboradores tienen dentro de sí en cuanto a los problemas que les está afectando, consecuentemente estos problemas salen a la luz y se ven amenazados por las distintas opiniones. La cooperación en cambio es la manera en la que las

personas tratan estos problemas con el fin de obtener de ellos un aprendizaje y que sirva de apoyo para todos sin inclinar culpabilidades a ninguno de los miembros.

3. Motivación.- Procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.

Es importante que estos procesos psicológicos mencionados por el autor sean entendidos por los administradores de las organizaciones para que tengan éxito en la guía que les brindan a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.4.6 Clima laboral**

El clima laboral como tal para Llana (2007) “es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores” (p. 466). Por esta razón cuando los trabajadores tienen una apreciación negativa de éste, se pueden generar procesos de estrés, en este sentido es necesario aclarar que el comportamiento de un colaborador no siempre es el resultado de las condiciones de trabajo, sino de las percepciones que tengan del ambiente laboral en el que se desenvuelven, dentro de este criterio se incluyen las relaciones personales y su interacción con la organización de la institución.

El clima laboral para Llaneza (2007),

es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. (p. 466).

Entonces es preciso considerar que las personas trabajan no únicamente para satisfacer sus necesidades económicas, sino también las que tienen que ver con su desarrollo personal. Son estas necesidades las que motivan y contribuyen en la productividad.

No obstante, estas necesidades están dadas por características individuales que incluyen expectativas, experiencia, cultura, entre otras. Una evaluación del clima laboral de una empresa necesariamente contiene ciertas variables que pueden incurrir negativamente en la apreciación que tienen los colaboradores de la calidad de sus condiciones laborales. Estas variables incluyen según Llaneza (2007), “condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimiento profesional, salario, criterios de equidad” (p. 467). Resulta importante que los directivos de las empresas tomen en cuenta estas variables y encuentren un equilibrio que contribuya al bienestar de sus colaboradores, solo así se podrán mantener motivados y por ende serán contribuyentes eficientes en la productividad de la organización.

Son varias las organizaciones en las cuales aún no se toma en cuenta la importancia que tienen las percepciones de los empleados acerca de la misma, por eso, evaluar el clima de trabajo hoy en día va a permitir realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, ejecutar un plan de intervención a corto plazo que permita cambiar o mejorar la situación actual, identificar expectativas futuras de los miembros de la organización y definir planes de intervención a largo plazo.

#### **1.4.6.1 Dimensiones y factores descriptivos del clima laboral**

A decir de Gan y Berbel (2007), las dimensiones de mayor interés en los estudios de clima laboral en general son:

- Actitudes hacia la compañía.
- Actitudes hacia la dirección de la empresa.
- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo.
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe.
- Actitudes hacia los salarios e incentivos.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Existe otro enfoque a partir de cuestiones relacionadas con aspectos de gestión interna como:

- Higiene y seguridad laboral.

- Remuneración.
- Liderazgo.
- Participación y delegación.
- Comunicación.
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación.

Además, se cuentan aspectos de perfiles personales:

- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo.
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo.
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo.

A estas dimensiones se pueden sumar las que se detallan en el cuadro a continuación:

**Tabla 1.2 Dimensiones del clima laboral y aspectos claves**

<b>Dimensiones</b>	<b>Aspectos clave de las dimensiones</b>
Estructura	Estructura organizacional, procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia.
Liderazgo	Comportamiento del líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo.
Normas	Estándar, presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo.
Control	Supervisión y estilo, orientación a la gente.
Resultados	Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución.
Recompensas-satisfacción	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa.

Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo.
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente.
Impulso	Motivación para el rendimiento, impulso, promoción.
Conflictos	Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles.
Obstáculos	Presión, mobbing.
Responsabilidad/Autonomía-confianza	Responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación.
Identidad, lealtad	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo
Comunicación-interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta.

Fuente: (Gan y Berbel, 2007)  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 1.4.7 Clima organizacional

El clima laboral está relacionado con el clima organizacional y como tal es preciso aclarar que para entender el concepto de Clima Organizacional es importante entender primero la definición de Organización, la que a decir de algunos autores es:

A decir de Chiavenato (2010), “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos” (p. 32). Es decir que las organizaciones son vistas como la reunión de personas que se unen de forma voluntaria con el fin de conseguir objetivos comunes.

Por otro lado señala Robbins (1993), “organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o un

conjunto de metas comunes” (p. 19). Como se puede ver, todas las organizaciones están constituidas principalmente por las personas que diariamente trabajan dentro de ella en busca de un solo objetivo. De hecho, pasan la mayor parte de sus vidas entregando su esfuerzo y trabajo para volverse más productivos y consecuentemente bien remunerados, lo cual es un incentivo primordial para cubrir sus necesidades.

En base a estos conceptos, se puede afirmar que, de las percepciones, el comportamiento y la interacción diaria de los colaboradores de una empresa, se va generando lo que se conoce como clima laboral.

Según Brunet (1992), el clima laboral describe también la estructura psicológica de las organizaciones, el clima es la sensación, personalidad, carácter del ambiente de la organización.

El clima laboral siempre va a reflejar el sentir de cada una de las personas que conforman la empresa. Es por esto, que en el diario vivir de cada individuo se van a desarrollar varias circunstancias que pueden crear conflictos entre los miembros y según la manera en que lo afronten, se pueden afectar las relaciones sociales que muchas veces son arrastradas hacia la familia. Por este motivo es imprescindible que todas las organizaciones actúen adecuadamente frente a este modo de interactuar del individuo.

### **1.4.7.1 Importancia del clima laboral**

El ambiente interno de una organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados frente a las condiciones de trabajo a las cuales están expuestos, tanto física como emocionalmente, esto es: *condiciones de su puesto de trabajo y relaciones interpersonales con sus jefes y colegas.*

Siempre que estos elementos estén bien sobrellevados, se van a establecer relaciones satisfactorias y va a existir más motivación entre las personas lo cual se verá reflejado en el alto nivel de producción de la organización y en el servicio que van a brindar al cliente externo.

### **1.4.7.2 Tipos de clima laboral**

El clima laboral en toda empresa no es el mismo, siempre hay algún factor que predomina y permite que se diferencie de las demás organizaciones. En cuanto a la tipología de este se puede nombrar:

#### **1.4.7.2.1 El clima laboral según Likert**

Likert (1967), citado por Gan y Berbel (2007), define cuatro tipos de clima laboral, relacionados con el tipo de dirección, liderazgo y estilo que se mantiene en el trabajo en grupo, como se muestra en el siguiente Tabla:

Tabla 1.3 Clasificación de clima laboral, según Likert

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	
Sistema I. Autoritario-explotador	<p><b>CARACTERÍSTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección no confía en sus empleados.</li> <li>• Se percibe un clima de temor.</li> <li>• Interrelación entre superiores y subordinados es casi inexistente.</li> <li>• Las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.</li> </ul>
Sistema II. Autoritarismo paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.</li> <li>• Se utilizan recompensas y castigos, como fuente de motivación.</li> <li>• Los supervisores manejan mecanismos de control.</li> <li>• Da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</li> </ul>
CLIMA PARTICIPATIVO	
Sistema III. Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados.</li> <li>• Los empleados pueden tomar decisiones específicas.</li> <li>• Se busca satisfacer necesidades de estima.</li> <li>• Existe interacción entre ambas partes y se evidencia la delegación.</li> <li>• La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional a partir de los objetivos que se desean alcanzar.</li> </ul>
Sistema IV. Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección confía en sus empleados.</li> <li>• La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles.</li> <li>• La comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente.</li> <li>• La clave de la motivación es la participación.</li> <li>• Se trabaja en función de</li> </ul>

	<p>objetivos por rendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones de trabajo se basan en responsabilidades compartidas.</li> <li>• Se basa en el sistema del trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar objetivos a través de la participación estratégica.</li> </ul>
--	---

Fuente: (Gan y Berbel, 2007)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

De estos tipos de climas organizacionales, el primero y segundo se consideran de tipo cerrado, se caracterizan por tener una estructura rigurosa, lo que resulta negativo. En cuanto al tercero y cuarto, se puede decir que son de tipo abierto, cuentan con una estructura flexible que genera un clima laboral positivo.

#### **1.4.7.2.2 El clima laboral según Litwin y Stinger**

Según Litwin y Sitinger (1978), citados por Gan y Berbel (2007), el clima laboral se considera un filtro a través del cual pasan los objetivos de la empresa relacionados con liderazgo, estructura, toma de decisiones, en razón de al examinar el clima de la organización se puede saber lo que ocurre dentro de ella y como resultado se descubre lo que genera motivación en sus integrantes. Para estos autores, las percepciones y respuestas que comprenden el clima laboral parten de varios factores, para lo cual proponen nueve dimensiones que podrían medirse:

Tabla 1.4 Dimensiones del clima laboral según Litwin y Stinger

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS
ESTRUCTURA	<p>Representa la percepción que tienen los miembros de la organización en cuanto a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven expuestos en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Se refiere al sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. En la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha o vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en su trabajo.</p> <p>Se puede resumir en la existencia de supervisión.</p>
RECOMPENSA	<p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo hecho.</p> <p>Es la medida en que la organización usa más el premio que el castigo o viceversa.</p>
DESAFÍO	<p>Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.</p> <p>La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.</p>
RELACIONES	<p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.</p>
COOPERACIÓN	<p>Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</p> <p>Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o viceversa.</p>
ESTÁNDARES	<p>Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).</p>
CONFLICTOS	<p>Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como supervisores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no</p>

	temen o temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
ENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia de la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más importante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Fuente: (Gan y Berbel, 2007)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 1.4.7.2.3 Los climas en la organización

Schneider y Reichers (1983), citados por Gan y Berbel (2007), señalan que dentro de una organización existen diversos climas organizacionales:

**Tabla 1.5 Los climas en la organización según Scheider y Reichers (1983)**

CLIMAS DE LA ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
COMPONENTE DEL CLIMA DE SEGURIDAD/PREVENCIÓN	<p>Se refiere a la prevención de riesgos laborales, dentro de lo cual se integran algunas variables como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y valores para la seguridad.</li> <li>• Riesgos y peligros percibidos para la seguridad.</li> <li>• Expresión y detalle de comportamientos seguros.</li> <li>• Compromiso de la dirección en medidas de seguridad.</li> <li>• Control de la dirección en la aplicación de esas medidas.</li> <li>• Motivación hacia la seguridad.</li> <li>• Comunicación mando-empleado sobre temas de seguridad.</li> <li>• Actitud cooperativa ante la seguridad en el grupo de trabajo.</li> <li>• Datos de accidentabilidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este sentido se deben destacar en un cuestionario: Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad y las actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.</li> </ul>
COMPONENTES DEL CLIMA DE COMUNICACIÓN	<p>Se toman en cuenta nueve dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados relacionados con el clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptividad de la comunicación.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Compromiso organizacional.</li> <li>• Coordinación.</li> <li>• Satisfacción y expectativas de comunicación.</li> <li>• La cantidad de comunicación emitida y recibida por individuo.</li> <li>• La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y percibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras.</li> <li>• La oportunidad de las respuestas.</li> <li>• El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal.</li> </ul>
COMPONENTES DE CLIMA DE RELACIÓN EMPRESA-SINDICATO	<p>Las dimensiones que se miden como parte de la relación empresa-sindicato son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación sindicato-dirección.</li> <li>• Visión mutua sindicato-dirección.</li> <li>• Participación conjunta.</li> <li>• Apatía.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Confianza/imparcialidad.</li> <li>• Este tipo de especificaciones generalmente se dan en empresas grandes, están dadas por las relaciones dirección-empresa/sindicatos.</li> </ul>
DIMENSIONES DE CLIMA DE CREATIVIDAD/INNOVACIÓN	Tiene que ver con las aceleraciones tecnológicas que incluyen:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de calidad.</li> <li>• Cambio de políticas productivas, comerciales, de desarrollo de nuevos productos o servicios.</li> <li>• Cambio de cultura.</li> </ul>
--	--

Fuente: (Gan y Berbel, 2007)  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

### 1.4.7.3 Técnicas para estudiar el clima laboral

Según Jiménez (2011), existen una diversidad de instrumentos que permiten estudiar el clima laboral, entre ellos se cuentan los cuestionarios o pruebas psicométricas, en cualquiera de las dimensiones que se tomen en cuenta para el efecto. También se utilizan entrevistas, observaciones, entre otros. Los instrumentos que se consideren adecuados para estudiar este fenómeno deben necesariamente incluir factores descriptivos del clima laboral, siendo los de mayor interés:

Las actitudes que tienen los empleados hacia: la empresa, la promoción y oportunidades de ascender, la ejecución específicas del puesto de trabajo, la supervisión y apoyo recibido de sus superiores inmediatos, los salarios e estímulos, las condiciones y los compañeros de trabajo.

Dentro de otro enfoque relacionado con aspectos inherentes a la gestión interna se consideran aspectos como: *la higiene y seguridad del trabajo, remuneración, liderazgo, participación, delegación, comunicación, beneficio de las labores a través de la innovación y creatividad.*

Dentro de los aspectos relativos a perfiles profesionales se examinan las actitudes y aptitudes en el desempeño laboral, así como las motivaciones específicas del mismo.

Para efectos de este estudio se considera la técnica utilizada por The Great Place to Work, por ser una firma mundialmente reconocida que se dedica a la investigación del clima laboral, para lo cual recolecta información anual de más de 10 millones de empleados de empresas de diferente tamaño y estructura, en 50 países, con la idea de que The Great Place to Work (2014), no importa su tamaño, sector, antigüedad u origen, puede ser un excelente lugar de trabajo.

Esta organización desarrolla herramientas The Great Place to Work (2014), que ayudan a las organizaciones a interpretar su cultura y a decidir cómo implementar sus iniciativas de transformación. Las que en el caso de las instituciones financieras abarca cinco dimensiones que comprenden diferentes factores que se interrelacionan, como se muestran en la tabla 1.6; además, cuenta con una escala de valoración que de mayor a menor grado de satisfacción revela: media (+), media (-), baja, muy baja y crítica. Indicadores que en este estudio se identifican con las opciones de respuesta en la encuesta aplicada (véase tabla 3.8).

**Tabla 1.6 Dimensiones y factores de la evaluación**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>FACTORES</b>
CREDIBILIDAD	Información
	Coordinación
	Delegación

	Visión
	Confiabilidad
RESPECTO	Desarrollo
	Reconocimiento
	Participación
	Entorno
IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración
	Equidad trato
	Ausencia favoritismo
	Justicia en el trato
	Capacidad de apelación
CAMARADERÍA	Fraternidad
	Hospitalidad del lugar
ORGULLO	Orgullo de la empresa

Fuente: (The Great Place to Work, 2014)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 1.4.7.4 Características del clima laboral

Según Jiménez (2011), en cada organización el clima depende mucho de la cultura que se maneja dentro de la misma, por este motivo las características pueden variar de una a otra, sin embargo, podemos enunciar aspectos generales como:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales como: estilo de dirección, políticas, planes de gestión, entre otros.

#### **1.4.8 Satisfacción laboral relacionada con el clima laboral**

A criterio de Baguer (2005), la satisfacción en el puesto de trabajo involucra diversos aspectos, dentro de los cuales forma parte fundamental el clima laboral en el que el trabajador se desenvuelve, lo que incluye las relaciones que mantiene con sus compañeros de trabajo y con sus superiores; además de la percepción que se tiene del lugar mismo en cual se pasan las jornadas laborales.

La insatisfacción laboral puede poner en riesgo el bienestar de los empleados al hacerlos víctimas del estrés, lo que disminuye sus capacidades funcionales. Por ello resulta indispensable que se analice el clima laboral en el que permanece el trabajador y se responda si la actividad que realiza le da la oportunidad de ser creativo, el ámbito en el que se encuentra le permite expresarse libremente, cuenta con las medidas de seguridad básicas necesarias, entre otros.

Es necesario que el clima laboral esté ligado a la motivación y bienestar de los colaboradores de las empresas y como tal debe ser tomado en cuenta, por ello resulta indispensable que se fomente un clima laboral atractivo, o al menos tolerable para que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones sin riesgos.

Según Gan y Berbel (2007), “los riesgos laborales son grandes enemigos de la motivación de las personas por el trabajo, originan absentismo y rotación

de personal y disminuyen los beneficios de la empresa” (p. 324). Parte de los factores que mayormente afectan a la motivación y se relacionan con el clima laboral se encuentran los que a continuación se mencionan:

Las relaciones entre compañeros de trabajo, las que pueden ser efectivas o negativas lo que en el segundo caso pueden ocasionar *mobbing* y *estrés laboral*.

El apoyo con el que cuentan los trabajadores por parte de los directivos y/o supervisores, en este sentido su percepción puede incluir el hecho de que existe obstrucción o facilitación de las técnicas de trabajo, así como que sus opiniones son o no tomadas en cuenta. Por ello, es necesario que los jefes inmediatos se aseguren de conocer cuáles son las necesidades que tienen sus trabajadores.

Finalmente como ya se había mencionado antes, parte de la motivación tiene que ver con la comunicación eficiente que se desarrolla dentro de la institución. Es preciso que los trabajadores estén informados de los fundamentos de la empresa y los objetivos que busca, con el fin de que todos trabajen en función de metas comunes.

### **1.4.9 Instituciones financieras**

Las *instituciones financieras* para Alfredo Morles (2004) “constituyen una categoría muy amplia de entidades que prestan variados servicios. Con frecuencia se hace referencia a las mismas denominaciones de bancos” (p. 260). Las instituciones financieras facilitan servicios financieros a sus clientes o miembros, actúan como intermediarios financieros; es decir que facilitan a sus clientes realizar transacciones relacionadas con su dinero de forma segura y rápida. En Ecuador quien regula sus funciones es la *Superintendencia de Bancos, Compañías y Seguros*.

#### **1.4.9.1 Características de los puestos de trabajo de las instituciones financieras**

Dentro de las instituciones financieras existe una diversidad de puestos de trabajo, entre ellos se cuentan: asesores, administrativos, gestores comerciales, apoderados, telefonistas, cajeros, contables, técnicos, entre otros. Casi todos ellos se caracterizan por realizar funciones dentro de oficinas que generalmente están formadas por mesas de trabajo, procesadores, terminales telefónicas y atender directamente al cliente.

Los diferentes puestos de trabajo se diferencian entre sí no tanto por las demandas físicas y/o sensoriales que demandan las responsabilidades que tienen cada uno de ellos, sino por las funciones específicas que se ejecutan

de acuerdo a los conocimientos y profesionalismo de cada uno de sus miembros de acuerdo a sus funciones.

Un aspecto importante para tomarse en cuenta dentro de este apartado, es que la mayoría de funcionarios tienen contacto directo o indirecto con los clientes de la institución. La atención al cliente es parte fundamental en el desarrollo de las actividades que se realizan en este tipo de instituciones.

Según el análisis de los puestos de trabajo en las instituciones financieras, hecho por el *Instituto de Biomecánica de Valencia y la Caja Mediterránea* (2013), las principales características de estos puestos se determinan por la ejecución de ciertas actividades en menor o mayor grado. Para efectos de este estudio se tomaron en cuenta siete puestos-tipo que se muestran a continuación:

**Tabla 1.7 Análisis de las tareas que realiza el personal de las instituciones financieras**

Tareas	Director	Subdirector	Gestor comercial	Cajero	Recepción	Telefonista	Administrativo
Manejo de documentación en papel.	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA
Uso del ordenador	MEDIA	MEDIA	ALTA	ALTA	BAJA	MEDIA	MEDIA
Uso del teléfono	MEDIA	MEDIA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA
Atención directa al público	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
Salidas al exterior	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
Uso de equipamiento específico	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA
Puesto estático	NO	NO	MEDIO	MEDIO	NO	SÍ	MEDIO

Fuente: (IBV-CM, 2013)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

Los grados identificados se relacionan a la cantidad de tarea que se realiza en cada puesto-tipo, como ejemplo: el Director, Subdirector, Gestor comercial, Cajero y Administrativo maneja en gran cantidad documentación en papel; la Recepción maneja una cantidad media; y la Telefonista un manejo bajo.

La atención directa o indirecta al cliente es una tarea que forma parte del diario laborar de los funcionarios de una institución financiera, lo que puede ocasionar estrés laboral y este a su vez incidir en el clima laboral.

Según Baguer (2005), es preciso considerar que el estrés “es un factor de riesgo laboral que adquiere especial importancia en tareas que implican el trato directo con el público” (p. 40), ya que los trabajadores deben resolver dudas de los clientes y en muchos casos enfrentarse a quejas y exigencias por parte de ellos, que a menudo pueden estar acompañadas de episodios violentos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. METODOLOGÍA**

#### **2.1 Paradigma de la investigación**

El paradigma de la presente investigación es totalmente experimental, ya que en el proceso se utilizan dos grupos: un grupo experimental y uno de control, seleccionado entre los empleados de las instituciones financieras que hayan llenado la encuesta realizada por la firma The Great Place to Work en el mes de mayo del 2013, con el objeto de comparar sus resultados con las nuevas evaluaciones, de esta manera se podrá encontrar las causas que influyen en el clima laboral actualmente dentro de estas organizaciones.

#### **2.2 Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación se basa en el método cuasi-experimental, intersujetos y de corte transversal, en vista de que se estudian los elementos que pueden estar influyendo en los sentimientos de los empleados y que estén ocasionando respuestas desfavorables en su lugar de trabajo. Para

Shaughnessy (2007), los cuasi experimentos comprenden cierto tipo de intervención o tratamiento, y permiten realizar una comparación, pero carecen del grado de control que se encuentra en los experimentos verdaderos.

Por este motivo, se procede a trabajar con la muestra de los sujetos de la población que estén al alcance de la investigadora y que hayan participado en el análisis realizado en mayo de 2013 por parte de la firma The Great Place to Work y de esta forma evidenciar si han existido cambios en el clima laboral de las instituciones analizadas.

El corte transversal implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. En este caso se estima como tiempo aproximado para realizar la investigación 6 meses, de los cuales 2 días laborales se dedican a realizar la encuesta de clima laboral.

### **2.3 Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo porque permite recoger y analizar datos sobre cada variable para obtener resultados objetivos sobre el verdadero problema que está afectando el clima laboral en la institución participante; cualitativa porque permite analizar las características comunes de los evaluados pero descritos en su totalidad y en su propio entorno que es el lugar de trabajo.

## **2.4 Modalidad de la investigación**

Como método de la investigación se utiliza el experimento de campo, en vista de que se trata de un diseño de investigación explorativa en el cual se manipula la variable independiente para medir la variable dependiente en el entorno natural donde se aplicará el test.

## **2.5 Técnica de investigación e instrumento**

Como instrumento de la investigación se hace uso de una evaluación psicométrica dirigida a los empleados, adaptado a las necesidades de la institución financiera junto con los resultados arrojados en la evaluación realizada por The Great Place to Work.

Para la elaboración del instrumento se ha contado con la participación de los jefes de los diferentes departamentos, a través de la metodología de focus group, para así lograr abarcar todas las necesidades de la empresa aplicando un cuestionario con enunciados claros y válidos para el estudio. En las opciones de respuesta se utiliza la *escala de Rensis Likert*.

2.5.1 Validez.- El instrumento fue realizado en la Institución Financiera y validado para su aplicación por la misma institución. (Véase anexo 2)

2.5.2 Confiabilidad.- Se procedió a hacer un análisis de validez interna utilizando el Coeficiente de Fiabilidad Alpha de Cronbach con los 54 ítems que presenta el instrumento. Tras el análisis de consistencia interna se encontró un coeficiente de fiabilidad de 0,981. Este resultado se interpreta según Morales (2007) “una fiabilidad de Carácter Alta, confiable sobre la toma de decisiones en individuos el mismo que tiene una elevada descripción de los grupos y con una utilidad elevada en investigación teórica y en investigación general” (p. 15). Lo cual nos indica que el instrumento es confiable.

**Tabla 2.8** Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,981	,981	54

Fuente: SPSS Statistics 21  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

## 2.6 Análisis de población y muestra

### 2.6.1 Población

La población que se considera para el presente estudio corresponde a todos aquellos empleados que fueron sujetos de evaluación de clima laboral en el mes de mayo del año 2013, por parte de la firma The Great Place to Work. El total de empleados encuestados fue de 89. Es decir que la encuesta fue aplicada a la totalidad de los empleados de la matriz de la institución financiera evaluada.

### 2.6.2 Muestra

Una vez establecido el tamaño de la población y en vista de que la metodología del presente plan es de tipo experimental, se procede a definir el tamaño de la muestra a través de la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas o conocidas. Fórmula que se presenta a continuación:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N-1)}$$

Fuente: (Malhotra, 4ta. edición 2004, pág. 325)

En donde:

N= población (89)

p= probabilidad de éxito (0,5)

q= probabilidad de fracaso (0,5)

Z= valor de confianza (1,75)

E= error (0,08)

Entonces:

$$n = \frac{89 \times 0,5 \times 0,5 \times 1,75^2}{0,5 \times 0,5 \times 1,75^2 + 0,08^2 \times (89 - 1)} = 51,28$$

n= 51

(n) es el número de cuestionarios de clima laboral ejecutados a los empleados de instituciones financieras.

La selección de los participantes se realiza bajo los siguientes criterios de inclusión:

1. Carta firmada de consentimiento a participar en el presente proyecto de investigación.
2. Empleados que hayan participado en la encuesta realizada por The Great Place to Work en el mes de mayo del 2013, por lo tanto, que lleven más de 6 meses trabajando en la empresa.

Para efectos de este estudio se lleva a cabo el estudio en la Matriz de la institución financiera que participa en este estudio, ubicada en la ciudad de Ambato, en vista de que esta empresa cumple con los criterios de inclusión y el número de participantes va de acuerdo a la muestra requerida.

## **2.7 Procedimiento de la investigación**

En el proceso del presente estudio se utiliza un grupo experimental y uno de control seleccionado entre los empleados de la institución financiera que hayan llenado la encuesta realizada por la firma *Great Place to Work* en el mes de mayo del año 2013. A los dos grupos se les aplica en el momento del pre-test el cuestionario creado en base a las necesidades de la empresa, con el fin de comparar con las respuestas obtenidas en el mes de mayo. Luego se implementa el Plan de Acción a toda la población y se vuelve a evaluar a los dos grupos con el objeto de verificar la validez del plan propuesto.

## **2.8 Objetivos**

### **2.8.1 Objetivo General**

Implementar un Plan de Acción para el mejoramiento del clima laboral de los empleados de la institución financiera.

### **2.8.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el clima laboral y validar los resultados.
- Elaborar el Plan de Acción para el mejoramiento del clima laboral en función de los resultados del diagnóstico.
- Insertar el Plan de Acción en el Plan Estratégico de la Institución Financiera para ser implementado y reevaluado.

Para realizar el diagnóstico del clima laboral se realiza un cuestionario de clima laboral a los trabajadores de la matriz de la institución financiera, acogiendo los mismos lineamientos de la encuesta aplicada por The Great Place to Work (véase tabla 1.6), una vez tabulada la información se procede a comparar los resultados con los obtenidos en la evaluación realizada en mayo de 2013 por la firma The Great Place to Work. Lo que permite reconocer aquellas dimensiones en las que se requiere fortalecer el clima laboral de la empresa, lo cual sirve de sustento para la elaboración del Plan de Acción.

Para validar los resultados de la propuesta, una vez ejecutado el plan de acción, se realiza una nueva evaluación, con la aplicación de un nuevo cuestionario de clima laboral, en este caso a una muestra piloto, con la finalidad de conocer si el Plan de Acción alcanza los objetivos en él propuestos. (Véase literal 4.2)

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Análisis e interpretación de la encuesta de clima laboral

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario de clima laboral a los colaboradores de la institución financiera evaluada (véase anexo 5), en este caso se toman en cuenta las siguientes siglas en correspondencia a las opciones de respuesta emitidas en la aplicación del instrumento (véase anexo 1), las que para el caso de estudio se las relaciona con los criterios de evaluación correspondientes. Es pertinente aclarar que las preguntas han sido agrupadas de acuerdo a los dimensiones de evaluación, esto es: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

Tabla 3.9 Siglas utilizadas en las respuestas

<b>SIGLAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>
TED	Totalmente en desacuerdo	Crítica
ED	En desacuerdo	Muy baja
NDNED	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Baja
DA	De acuerdo	Media -
TDA	Totalmente de acuerdo	Media +

Fuente: cuestionario de clima laboral

Elaborado por: Gloria Zúñiga

### 3.1.1. Información general

Todos los encuestados trabajan en la matriz de la institución financiera participante ubicada en la ciudad de Ambato.

**Tabla 3.10 Departamento en el que labora**

DEPARTAMENTO	%
CRÉDITO	29%
CAPTACIONES	10%
CONTABILIDAD	10%
RIESGOS	10%
OPERACIONES	8%
OTRAS DEPENDENCIAS	33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** El 29% de los encuestados trabajan en el Departamento de Crédito de la institución financiera, el 10% en Captaciones, 10% en Contabilidad, 10% en Riesgos; el 8% en Operaciones y el 33% en las demás dependencias del lugar. Estos resultados permiten conocer que la mayoría de funcionarios de la institución financiera trabajan dentro de una oficina.

### 3.1.2. Factor credibilidad

#### 3.1.2.1. Comunicación

Tabla 3.11. Factor credibilidad, aspecto comunicación

COMUNICACIÓN	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 5	7,80%	11,80%	13,70%	43,10%	23,50%
PREGUNTA 9	5,90%	5,90%	15,70%	35,30%	37,30%
PREGUNTA 12	9,80%	9,80%	15,70%	43,10%	21,60%
PREGUNTA 34	5,90%	5,90%	11,40%	31,40%	45,10%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,35%</b>	<b>8,35%</b>	<b>14,13%</b>	<b>38,23%</b>	<b>31,88%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** El promedio de respuestas relacionadas con el aspecto comunicación presentaron los siguientes resultados: 38,23% de los encuestados responde DA; el 31,88% TDA, el 14,13% NDNED, el 8,35% ED, el 7,35% TED. Resultados que indican que la mayoría de trabajadores consideran que la comunicación interna dentro de la institución es buena, calificándola como media (-).

#### 3.1.2.2. Información

Tabla 3.12. Factor credibilidad, aspecto información

INFORMACIÓN	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 1	13,70%	15,70%	9,80%	41,20%	19,60%
PREGUNTA 32	7,80%	25,50%	17,60%	37,30%	11,80%
<b>PROMEDIO</b>	<b>10,75%</b>	<b>20,60%</b>	<b>13,70%</b>	<b>39,25%</b>	<b>15,70%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto información, en promedio los encuestados respondieron: el 39,25% DA, el 20,60% ED, el 15,70% TDA, el 13,70% NDNED, y el 10,75% TED. Lo que indica que la mayoría considera

que la información que se maneja dentro de la institución es buena, calificándola como Media (-).

### 3.1.2.3. Coordinación

**Tabla 3.13. Factor credibilidad, aspecto coordinación**

<b>COORDINACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 2	5,90%	17,60%	15,70%	47,10%	13,70%
PREGUNTA 8	2,00%	9,80%	17,60%	51%	19,60%
PREGUNTA 14	11,80%	13,70%	17,60%	39,20%	17,60%
PREGUNTA 24	5,90%	7,80%	23,50%	49%	13,70%
PREGUNTA 25	13,70%	19,60%	11,80%	51%	3,90%
PREGUNTA 33	11,80%	23,50%	11,80%	43,10%	9,80%
PREGUNTA 39	9,80%	13,70%	15,70%	43,10%	17,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,70%</b>	<b>15,10%</b>	<b>16,24%</b>	<b>46,21%</b>	<b>13,70%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto coordinación, los encuestados señalaron: el 46,21% DA, el 16,24% NDNED, el 15,10% ED, el 13,70% TDA, y el 8,70% TED. Resultados que permiten saber que para la mayoría la coordinación dentro de la institución es eficaz, calificándola como media (-).

### 3.1.2.4. Delegación

**Tabla 3.14. Factor credibilidad, aspecto delegación**

<b>DELEGACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 3	11,80%	15,70%	23,50%	33,30%	15,70%
PREGUNTA 22	13,70%	13,70%	17,60%	43,10%	11,80%
PREGUNTA 27	3,90%	3,90%	15,70%	25,50%	51%
PREGUNTA 47	0%	15,70%	9,80%	41,20%	33,30%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,35%</b>	<b>12,25%</b>	<b>16,65%</b>	<b>35,78%</b>	<b>27,95%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto delegación, el promedio de respuestas fueron: el 35,78% DA, el 27,95% TDA, el 16,65% NDNE, el 12,25% ED, y el 7,35% TED. Lo que permite conocer que la mayoría de trabajadores consideran que la delegación de actividades dentro de la institución es buena, calificándola como media (-).

### 3.1.2.5. Visión

**Tabla 3.15. Factor credibilidad, aspecto visión**

DELEGACIÓN	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 31	7,80%	7,80%	9,80%	47,10%	27,50%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto a la labor que realizan los trabajadores en relación con la visión establecida por la institución los resultados fueron: el 47,10% DA, el 27,50% TDA, el 9,80% NDNE, el 7,80% ED, y TED correspondientemente. Resultados que evidencian que la mayoría de trabajadores reconoce que su labor contribuye al éxito de la empresa, calificándola Media (-).

### 3.1.2.6. Confiabilidad

**Tabla 3.16. Factor credibilidad, aspecto confiabilidad**

CONFIABILIDAD	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 26	7,80%	13,50%	9,80%	41,20%	17,60%
PREGUNTA 29	9,80%	13,70%	7,80%	39,20%	29,40%
PREGUNTA 43	3,90%	23,50%	15,70%	47,10%	9,80%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,17%</b>	<b>16,90%</b>	<b>11,10%</b>	<b>42,50%</b>	<b>18,93%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto confiabilidad los promedios de respuesta fueron: el 42,50% DA, el 18,93% TDA, el 16,90% ED, el 11,10% NDNE, y el 7,17% TED. Índices que permiten saber que para la mayoría de trabajadores en la empresa su trabajo está rodeado de seguridad y confianza, calificándola como media (-).

### 3.1.3. Factor respeto

#### 3.1.3.1. Desarrollo

Tabla 3.17. Factor respeto, aspecto desarrollo

DESARROLLO	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 46	5,90%	23,50%	11,80%	49%	9,80%
PREGUNTA 51	3,90%	17,60%	21,60%	39,20%	17,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,90%</b>	<b>20,55%</b>	<b>16,70%</b>	<b>44%</b>	<b>13,70%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto desarrollo, el promedio de respuestas fueron: el 44% DA, el 20,55% ED, el 16,70% NDNE, el 13,70%, y el 4,90% TED. Indicadores que evidencian que para la mayoría de trabajadores el ambiente laboral en el que se desempeñan les permite desarrollar sus capacidades, calificándolo como media (-).

#### 3.1.3.2. Reconocimiento

Tabla 3.18. Factor respeto, aspecto reconocimiento

RECONOCIMIENTO	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 16	5,90%	21,60%	21,60%	31,40%	19,60%
PREGUNTA 20	31,40%	37,30%	7,80%	13,70%	9,80%
<b>PROMEDIO</b>	<b>18,65%</b>	<b>29,45%</b>	<b>14,70%</b>	<b>22,55%</b>	<b>14,70%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** en promedio las respuestas relacionadas al aspecto reconocimiento fueron: el 29,45% ED, el 22,55% DA, el 18,65% TED, y el 14,70% NDNE y TDA respectivamente. Resultados que dan a conocer que la mayoría de trabajadores reconocen que los beneficios que les otorga la institución no son adecuados y que hay carencia de incentivos laborales, calificando este aspecto como muy bajo.

### 3.1.3.3. Participación

Tabla 3.19. Factor respeto, aspecto participación

<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNE</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 6	9,80%	19,60%	15,70%	47,10%	7,80%
PREGUNTA 10	2,00%	2%	5,90%	35,30%	54,90%
PREGUNTA 11	2%	9,80%	15,70%	15,70%	56,90%
PREGUNTA 13	0%	7,80%	13,70%	29,40%	49%
PREGUNTA 30	17,60%	23,50%	11,80%	39,20%	7,80%
PREGUNTA 35	9,80%	5,90%	13,70%	35,30%	35,30%
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,87%</b>	<b>11,43%</b>	<b>12,75%</b>	<b>33,67%</b>	<b>35,28%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** El promedio de las respuestas relacionadas al aspecto participación fueron: el 35,28% TDA, el 33,67% DA, el 12,75% NDNE, el 11,43% ED, y el 6,87% TED. Lo que indica que la mayoría considera que en la institución existen espacios que les permite participar activamente en la toma de decisiones, lo que contribuye al progreso de la misma, por lo cual la calificación fue de media (+).

### 3.1.3.4. Entorno

Tabla 3.20. Factor respeto, aspecto entorno

ENTORNO	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 7	5,90%	25,50%	17,60%	33,30%	17,60%
PREGUNTA 15	0%	23,50%	17,60%	49%	9,80%
PREGUNTA 21	0%	11,80%	9,80%	31,40%	47,10%
PREGUNTA 38	19,60%	15,70%	13,70%	47,10%	3,90%
PREGUNTA 41	5,90%	11,80%	21,60%	33%	27,50%
PREGUNTA 42	5,90%	5,90%	11,80%	49,00%	27,50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,22%</b>	<b>15,70%</b>	<b>15,35%</b>	<b>40,52%</b>	<b>22,23%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto entorno, los promedios de respuesta fueron: el 40,52% DA, el 22,23% TDA, el 15,70% ED, el 15,35%, y el 6,22%. Resultados que permiten saber que para la mayoría de trabajadores el entorno en el que laboran es adecuado, calificándolo como media (-).

### 3.1.4. Factor imparcialidad

#### 3.1.4.1. Equidad de sueldos

Tabla 3.21. Factor imparcialidad, aspecto equidad de sueldos

EQUIDAD SUELDOS	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 18	39,90%	9,80%	9,80%	9,80%	66,70%
PREGUNTA 37	27,50%	43,10%	7,80%	21,60%	0%
PREGUNTA 52	19,60%	31,40%	7,80%	29,40%	11,80%
PREGUNTA 53	25,50%	31,40%	13,70%	17,60%	11,80%
PREGUNTA 54	15,70%	19,60%	19,60%	33,30%	11,80%
<b>PROMEDIO</b>	<b>25,64%</b>	<b>27,06%</b>	<b>11,74%</b>	<b>22,34%</b>	<b>20,42%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** en cuanto al aspecto equidad de sueldos, los promedios de respuesta fueron: 27,06% ED, el 25,64% TED, el 22,34% DA, el 20,42% TDA, y el 11,74% NDNED. Indicadores que evidencia que la mayoría de trabajadores no está conforme con los sueldos que recibe, otorgándole una calificación de muy baja.

### 3.1.4.2. Equidad de trato

**Tabla 3.22. Factor imparcialidad, aspecto equidad de trato**

<b>EQUIDAD TRATO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 28	2%	7,80%	13,70%	29,40%	47,10%
PREGUNTA 36	15,70%	21,60%	15,70%	31,40%	15,70%
PREGUNTA 40	27,50%	31,40%	9,80%	23,50%	7,80%
PREGUNTA 44	3,90%	17,60%	21,60%	37,30%	19,60%
PREGUNTA 45	3,90%	19,60%	27,50%	29,40%	19,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>22%</b>

Fuente: encuesta  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto relacionado a equidad de sueldos, los promedios de las respuestas fueron: el 30% DA, el 22% TDA, el 20% ED, el 18% NDNED, y el 11% TED. Resultados que indican que la mayoría de trabajadores siente que en la empresa sí existe equidad en el trato que recibe, calificándolo como media (-).

### 3.1.4.3. Ausencia de favoritismo

**Tabla 3.23. Factor imparcialidad, aspecto ausencia de favoritismo**

<b>AUSENCIA FAVORITISMO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 48	13,70%	15,70%	9,80%	37,30%	23,50%

Fuente: encuesta  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto relacionado a ausencia de favoritismo, se pudo detectar que el 37,30% respondieron DA, el 23,50% TDA, el 15,70% ED, el 13,70% TED, y el 9,80% NDNE. Lo que indica que para la mayoría de trabajadores no existe favoritismo en el trato que se recibe dentro de la institución, calificando este aspecto como media (-).

#### 3.1.4.4. Justicia

**Tabla 3.24. Factor imparcialidad, aspecto justicia**

JUSTICIA	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 49	2%	17,60%	17,60%	52,90%	9,80%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto justicia, los resultados obtenidos fueron: el 52,90% DA, el 17,60% ED y NDNE correspondientemente, el 9,80% TDA, y el 2% TED. Resultados que permiten saber que para la mayoría de trabajadores sí existe un trato justo dentro de la institución y que sus ideas son consideradas, otorgándole una calificación de media (-).

#### 3.1.4.5. Capacidad de apelación

**Tabla 3.25. Factor imparcialidad, aspecto capacidad de apelación**

CAPACIDAD APELACIÓN	TED	ED	NDNE	DA	TDA
PREGUNTA 4	3,90%	21,60%	7,80%	47,10%	19,60%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto apelación, las respuestas fueron: 47,10% DA, 21,60% ED, 19,60% TDA, 7,80% NDNE, y 3,90% TED.

Lo que indica que la mayoría de trabajadores tienen capacidad de apelación dentro de la institución y que por ende el manejo de conflictos por parte de los directivos es bueno, por lo que dieron una calificación considerada media (-).

### 3.1.5. Factor Camaradería

#### 3.1.5.1. Fraternalidad

**Tabla 3.26. Factor imparcialidad, aspecto fraternidad**

FRATERNIDAD	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 17	35,30%	17,60%	2%	23,50%	21,60%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto fraternidad, las respuestas fueron: 35,30% TED, 23,50% DA, el 21,60% TDA, el 17,60% ED, y el 2% NDNED. Resultados que afirman que para la mayoría de trabajadores en la empresa no existen los suficientes espacios que fomenten la fraternidad entre sus miembros, dándole una calificación de crítica.

#### 3.1.5.2. Hospitalidad

**Tabla 3.27. Factor imparcialidad, aspecto hospitalidad**

HOSPITALIDAD	TED	ED	NDNED	DA	TDA
PREGUNTA 19	2%	21,60%	13,70%	23,50%	39,20%
PREGUNTA 50	5,90%	13,70%	31,40%	29,40%	19,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4%</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En el aspecto hospitalidad los resultados fueron: 29% TDA, 26% DA, 23% NDNED, 18% ED, y 4% TED. Lo que indica que el sitio en donde se desenvuelven los trabajadores cuenta con las condiciones necesarias para que desarrollen sus labores de forma cómoda y eficiente, dándole una calificación de media (+).

### 3.1.5.3. Orgullo de la empresa

**Tabla 3.28. Factor imparcialidad, aspecto orgullo de la empresa**

<b>ORGULLO DE LA EMPRESA</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 23	2%	7,80%	21,60%	13,70%	54,90%

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

**Análisis e interpretación:** En cuanto al aspecto orgullo de la empresa, los resultados fueron: 54,90% TDA, 21,60% NDNED, 13,70% DA, 7,80% ED, y 2% TED. Resultados que dan a conocer que la mayoría de trabajadores tiene un sentimiento de pertenencia con la organización, por lo que la calificaron como media (+).

## 3.2 Análisis de los resultados

Para la elaboración del Plan de Acción es preciso comparar los resultados obtenidos en la encuesta practicada por la investigadora con los emitidos por la firma The Great Place to Work, en razón de que esto permite conocer las dimensiones que requieren ser reforzadas en el clima laboral de la institución. Con este fin se exponen a continuación los resultados de la

evaluación realizada por la firma en mención en mayo de 2013, los que son el resultado del análisis de las dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.

**Tabla 3.29 Resultados *Great Place to Work* 2013**

	ASPECTOS	Valoración
CREDIBILIDAD	Información	Baja
	Coordinación	Media (-)
	Delegación	Baja
	Visión	Media (-)
	Confiabilidad	Media (-)
RESPETO	Desarrollo	Media (-)
	Reconocimiento	Media (-)
	Participación	Media (-)
	Entorno	Media (+)
IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración	Media (-)
	Equidad trato	Media (-)
	Ausencia favoritismo	Media (-)
	Justicia en el trato	Media (-)
	Capacidad de apelación	Media (+)
CAMARADERÍA	Fraternidad	Media (+)
	Hospitalidad del lugar	Media (+)
ORGULLO	Orgullo de la empresa	Media (-)
APRECIACIÓN GENERAL		Media (-)

Fuente: (Great Place to Work, 2013)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

Como se puede apreciar en las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad se encontraron deficiencias; además en su conclusión se dio una calificación al clima laboral de la entidad financiera *Great Place to Work* (2013), “insuficiente” (p. 5). Para realizar la comparación entre los resultados obtenidos en este estudio y los de la firma *Great Place to Work*, se identifica el criterio de valoración (véase tabla 3.8) de las dimensiones medidas de acuerdo al mayor número de respuestas dadas por cada selección de respuesta.

Tabla 3.30 Resultados del análisis de los resultados de la encuesta (2014)

Resultados del análisis de los resultados de la encuesta (2014)							
		Crítica	Muy Baja	Baja	Media -	Media +	Valoración
CREDIBILIDAD	Comunicación	7,35%	8,35%	14,13%	38,23%	31,88%	Media (-)
	Información	10,75%	20,60%	13,70%	39,25%	15,70%	Media (-)
	Coordinación	8,70%	15,10%	16,24%	46,21%	13,70%	Media (-)
	Delegación	7,35%	12,25%	16,65%	35,78%	27,95%	Media (-)
	Visión	7,80%	7,80%	9,80%	47,10%	27,50%	Media (-)
	Confiabilidad	7,17%	16,90%	11,10%	42,50%	18,93%	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>8,19%</b>	<b>13,50%</b>	<b>13,60%</b>	<b>41,51%</b>	<b>22,61%</b>	<b>MEDIA (-)</b>
RESPECTO	Desarrollo	4,90%	20,55%	16,70%	44%	13,70%	Media (-)
	Reconocimiento	18,65%	29,45%	14,70%	22,55%	14,70%	Muy baja
	Participación	6,87%	11,43%	12,75%	33,67%	35,28%	Media (+)
	Entorno	6,22%	15,70%	15,35%	40,52%	22,23%	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>9,16%</b>	<b>19,28%</b>	<b>14,88%</b>	<b>35,19%</b>	<b>21,48%</b>	<b>MEDIA (-)</b>
IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración	25,64%	27,06%	11,74%	22,34%	20,42%	Muy baja
	Equidad trato	11%	20%	18%	30%	22%	Media (-)
	Ausencia favoritismo	13,70%	15,70%	9,80%	37,30%	23,50%	Media (-)
	Justicia en el trato	2%	17,60%	17,60%	52,90%	9,80%	Media (-)
	Capacidad de apelación	3,90%	21,60%	7,80%	47,10%	19,60%	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>11,25%</b>	<b>20,39%</b>	<b>12,99%</b>	<b>37,93%</b>	<b>19,06%</b>	<b>MEDIA (-)</b>
	<b>Promedio</b>	<b>11,25%</b>	<b>20,39%</b>	<b>12,99%</b>	<b>37,93%</b>	<b>19,06%</b>	<b>MEDIA (-)</b>
CAMARADERÍA	Fraternidad	35,30%	17,60%	2%	23,50%	21,60%	Crítica
	Hospitalidad del lugar	4%	18%	23%	26%	29%	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>MEDIA (+)</b>
ORGULLO	Orgullo de la empresa	2%	7,80%	21,60%	13,70%	54,90%	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>2%</b>	<b>7,80%</b>	<b>21,60%</b>	<b>13,70%</b>	<b>54,90%</b>	<b>MEDIA (+)</b>
<b>Apreciación general</b>		<b>10,12%</b>	<b>15,79%</b>	<b>15,21%</b>	<b>30,67%</b>	<b>28,61%</b>	<b>MEDIA (-)</b>

Fuente: encuesta

Elaborado por: Gloria Zúñiga

Para establecer si la valoración ha cambiado desde mayo de 2013, se procede a comparar los resultados obtenidos en junio de 2014, con los encontrados por la firma Great Place to Work, como se muestra en el tabla 3.29.

**Tabla 3.31 Comparación de resultados**

Tabla comparativa de resultados				
DIMENSIONES	ASPECTOS	*Great Place to Work 2013	Encuesta 2014	**Indicador
CREDIBILIDAD	Información	Baja	Media (-)	↑
	Coordinación	Media (-)	Media (-)	↔
	Delegación	Baja	Media (-)	↑
	Visión	Media (-)	Media (-)	↔
	Confiabilidad	Media (-)	Media (-)	↔
RESPETO	Desarrollo	Media (-)	Media (-)	↔
	Reconocimiento	Media (-)	Muy baja	↓
	Participación	Media (-)	Media (+)	↑
	Entorno	Media (+)	Media (-)	↓
IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración	Media (-)	Muy baja	↓
	Equidad trato	Media (-)	Media (-)	↔
	Ausencia favoritismo	Media (-)	Media (-)	↔
	Justicia en el trato	Media (-)	Media (-)	↔
	Capacidad de apelación	Media (+)	Media (-)	↓
CAMARADERÍA	Fraternidad	Media (+)	Crítica	↓
	Hospitalidad del lugar	Media (+)	Media (+)	↔
ORGULLO	Orgullo de la empresa	Media (-)	Media (+)	↑
APRECIACIÓN GENERAL		Media (-)	Media (-)	↔

\* Tomado del informe presentado por *Great Place to Work* (2013)

\*\* ↑ ha subido; ↔ se mantiene; ↓ ha bajado.

Fuente: The Great Place to Work 2013 / encuesta 2014

Elaborado por: Gloria Zúñiga

De esta comparación se desprende que: en el factor credibilidad, en los aspectos relacionados con: información y delegación la valoración ha mejorado; en el factor respeto, el aspecto relacionado con reconocimiento la valoración ha bajado; así como, en el factor imparcialidad, los aspectos relacionados con: equidad en las remuneraciones y capacidad de apelación; además este fenómeno se identifica en mayor grado en el factor camaradería, en el aspecto relativo a fraternidad. No así en el factor orgullo que se evidencia una mejoría.

Finalmente, la apreciación general de la valoración del clima laboral de la institución se mantiene en el mismo nivel encontrado en el mes de mayo de 2013.

De las deficiencias encontradas por la firma *Great Place to Work* se puede establecer que:

- En el factor de credibilidad, los aspectos que menor valoración tuvieron en mayo de 2013 han mejorado, no obstante, en el resto no se evidencia mejoría.
- En el aspecto clasificado como respeto se observa que la valoración en cuanto a desarrollo se mantiene, en los aspectos: reconocimiento y entorno ha bajado y en el único aspecto que se nota una mejoría es en el que involucra la participación.
- En cuanto a la imparcialidad en los aspectos relacionados con equidad y justicia en el trato, así como en ausencia de favoritismo, la valoración se mantiene; en los aspectos que incluyen equidad en la remuneración y capacidad de apelación la valoración ha bajado.

Además de estos resultados, se evidencia una valoración crítica en el aspecto fraternidad incluido en el factor camaradería que requiere ser tomado en cuenta. En resumen, se puede afirmar que desde mayo de 2013 hasta junio de 2014 no se han identificado cambios significativos en la institución financiera que hayan logrado mejorar el clima laboral de la misma. Caber aclarar que la valoración general del clima laboral en la encuesta

aplicada en junio de 2014 alcanzó media (-), lo que significa que todavía existen dimensiones que requieren refuerzo para alcanzar una calificación media (+), que sería la valoración ideal e indicaría que la mayoría de trabajadores están satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven.

**Tabla 3.32 Resultados Favorables por Dimensiones**

FACTORES		DA	TDA	PROM. POSITIVOS	PROM. POR FACTORES
<b>CREDIBILIDAD</b>	Comunicación	38.23%	31.88%	35.05%	32.06%
	Información	39.25%	15.70%	27.47%	
	Coordinación	46.21%	13.70%	29.95%	
	Delegación	35.78%	27.95%	31.86%	
	Visión	47.10%	27.50%	37.30%	
	Confiabilidad	42.50%	18.93%	30.71%	
<b>RESPECTO</b>	Desarrollo	44.00%	13.70%	28.85%	28.33%
	Reconocimiento	22.55%	14.70%	18.62%	
	Participación	33.67%	35.28%	34.47%	
	Entorno	40.52%	22.23%	31.37%	
<b>IMPARCIALIDAD</b>	Equidad de Sueldos	22.34%	20.42%	21.38%	33.70%
	Equidad de Trato	30,00%	22,00%	52,00%	
	Ausencia de Favoritismo	37.30%	23.50%	30.40%	
	Justicia	52.90%	9.80%	31.35%	
	Capacidad de Apelación	47.10%	19.60%	33.35%	
<b>CAMARADERÍA</b>	Fraternidad	23.50%	21.60%	22.55%	28.12%
	Hospitalidad	26,00%	29,00%	27.50%	
	Orgullo de la Empresa	13.70%	54.90%	34.30%	
				<b>PROMEDIO GLOBAL</b>	30.55%

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA**

#### **4.1 Plan de Acción para fortalecer el clima laboral de la institución financiera**

##### **4.1.1 Introducción**

Es propicio reconocer que según Chiavenato (2011) “las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa: se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral” (p. 289). Es decir, que para alcanzar eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que presta la institución se debe contar con personas motivadas que contribuyan en la productividad de la misma.

Por ello, con la finalidad de establecer las condiciones del ambiente laboral de la institución, la firma Great Place to Work realizó un estudio en mayo de 2013, cuyos resultados evidenciaron a esa fecha un nivel insuficiente en cuanto a clima laboral se trata. Para determinar si este panorama ha cambiado se realizó un nuevo estudio el mes junio de 2014, al revisar los resultados de la nueva evaluación se pudo identificar que no difieren en

gran medida del estudio anterior, sin embargo se evidencia que en general el clima laboral es bueno.

Por esta razón, se presenta este plan de refuerzo con la finalidad de proveer a la institución de estrategias que le permitan generar acciones positivas en beneficio de todo el Talento Humano que participa en la organización y así contribuir a la productividad de la misma. El mismo que está basado en la misión y visión de la organización, mismos que se presentan a continuación.

*Misión: “Ser la mejor opción en los productos y servicios financieros que ofrecemos”<sup>1</sup>.*

*Visión: “Satisfacer con agilidad las necesidades financieras de nuestros Clientes, con un equipo humano altamente motivado y comprometido, generando valor para Accionistas, Colaboradores y Comunidad”.<sup>2</sup>*

## **4.1.2 Objetivos**

### **4.1.2.1 Objetivo general**

Proponer un plan de refuerzo del clima laboral que colabore en la resolución de las deficiencias detectadas en las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad y camaradería, del estudio realizado en junio de 2014 y que permita alcanzar una valoración media (+).

---

<sup>1</sup> Tomada textualmente del página web de la organización analizada.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

#### **4.1.2.2 Objetivos específicos**

- Exponer los resultados del estudio de clima laboral ejecutado.
- Puntualizar las acciones de refuerzo a ejecutarse y los responsables de ponerlas en práctica.
- Generar un ambiente laboral favorable que contribuya en la motivación y productividad del personal que labora en la institución.  
(Productos)
- Promover actitudes positivas que se reflejen en las acciones de los trabajadores, encaminadas a lograr un clima laboral con valoración media (+). (Servicios)
- Impulsar el compromiso con las acciones presentes en este plan, a través del mejoramiento de las relaciones interpersonales de los involucrados.
- Proponer la inclusión del plan de acción de refuerzo de clima laboral en el Plan estratégico anual de la institución.

#### **4.1.3 Descripción de metas**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, es necesario reforzar en todos los aspectos cuyos promedios no superan la valoración Media (-). La meta es alcanzar en la próxima encuesta Media (+).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en junio de 2014:

Tabla 4.33 Resultados de la encuesta 2014

ASPECTOS MEDIDOS		Valoración
<b>CREDIBILIDAD</b>	Comunicación	Media (-)
	Información	Media (-)
	Coordinación	Media (-)
	Delegación	Media (-)
	Visión	Media (-)
	Confiabilidad	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>MEDIA (-)</b>
<b>RESPECTO</b>	Desarrollo	Media (-)
	Reconocimiento	Muy baja
	Participación	Media (+)
	Entorno	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>MEDIA (-)</b>
<b>IMPARCIALIDAD</b>	Equidad en la remuneración	Muy baja
	Equidad trato	Media (-)
	Ausencia favoritismo	Media (-)
	Justicia en el trato	Media (-)
	Capacidad de apelación	Media (-)
	<b>Promedio</b>	<b>MEDIA (-)</b>
<b>CAMARADERÍA</b>	Fraternidad	Crítica
	Hospitalidad del lugar	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>MEDIA (+)</b>
<b>ORGULLO</b>	Orgullo de la empresa	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>MEDIA (+)</b>
<b>Apreciación general</b>		<b>MEDIA (-)</b>

Fuente: encuesta 2014

Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 4.1.4 Descripción de proyectos de refuerzo

La propuesta se basa en tres proyectos encaminados a reforzar las dimensiones: credibilidad, respeto e imparcialidad, en vista de que ellos obtuvieron una valoración Media (-) y pueden ser reforzados para llegar a la valoración Media (+). Dentro de cada una de estas dimensiones se consideran los aspectos que los componen, como se observa en la tabla 4.30.

Cada uno de los proyectos cuenta con su objetivo, meta, responsable, lugar y actividades; así como las actividades correspondientes. A continuación se presentan los tres proyectos.

#### 4.1.5 Proyecto de refuerzo de la dimensión credibilidad

A continuación se expone el Proyecto de refuerzo de la dimensión credibilidad, dentro del cual se incluye lo referente a comunicación, información, coordinación, delegación, visión y confiabilidad.

**Tabla 4.34 Proyecto de refuerzo para la dimensión credibilidad**

<b>Objetivo</b>	Fortalecer la comunicación e información interna de la institución y la calidad de liderazgo.
<b>Meta</b>	Lograr que en todos los trabajadores de la institución se optimice la comunicación interna y se desarrolle la competencia de liderazgo de tal manera que todos los colaboradores tengan la confianza de empoderarse de sus puestos de trabajo.
<b>Responsable</b>	Dirección de Talento Humano.
<b>Lugar</b>	Auditorio de la institución
<b>Actividades</b>	
<b>1</b>	Socialización de los resultados obtenidos en la encuesta con la participación de todos los integrantes de la institución, generar a través de una lluvia de ideas posibles soluciones. (Véase anexo 5)
<b>2</b>	Establecimiento de estrategias de comunicación interna sacadas de la lluvia de ideas de los participantes de la actividad 1, dentro de las cuales se pueden utilizar: páginas intranet, mail, buzón de sugerencias, carteleras, entre otros.
<b>3</b>	Realizar una charla de motivación, a cargo de un experto en la materia, con el fin de consolidar el sentimiento de pertenencia hacia la institución por parte de todos los colaboradores que laboran en ella. (Véase anexo 5).
<b>4</b>	Establecer objetivos de liderazgo para la organización, a

	<p>través de una reunión de directivos y/o Jefe departamentales, a cargo de un experto en la materia, con el fin de analizar los puntos débiles y fuertes de cada uno de ellos (FODA personal), considerar la forma efectiva de liderazgo estableciendo pautas, mejorar la habilidad de trabajar en equipo y aumentar el conocimiento sobre la diversidad de los tipos de liderazgo y su función en la organización.</p>
--	--

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### **4.1.5.1 Descripción del proyecto**

El responsable de gestionar y ejecutar este proyecto es el Departamento de Talento Humano, no obstante requiere del apoyo y compromiso de todos los niveles de la institución, para lograrlo es preciso concientizar en ellos la necesidad que existe de reforzar estos aspectos, lo que se logra a través de la socialización de resultados de la encuesta aplicada en junio 2014.

Para motivar a los trabajadores se fomenta su participación a través de la generación de una lluvia de ideas, en la cual su opinión sea tomada en cuenta, lo que genera entre los participantes compromiso en la aplicación de las acciones a ejecutarse.

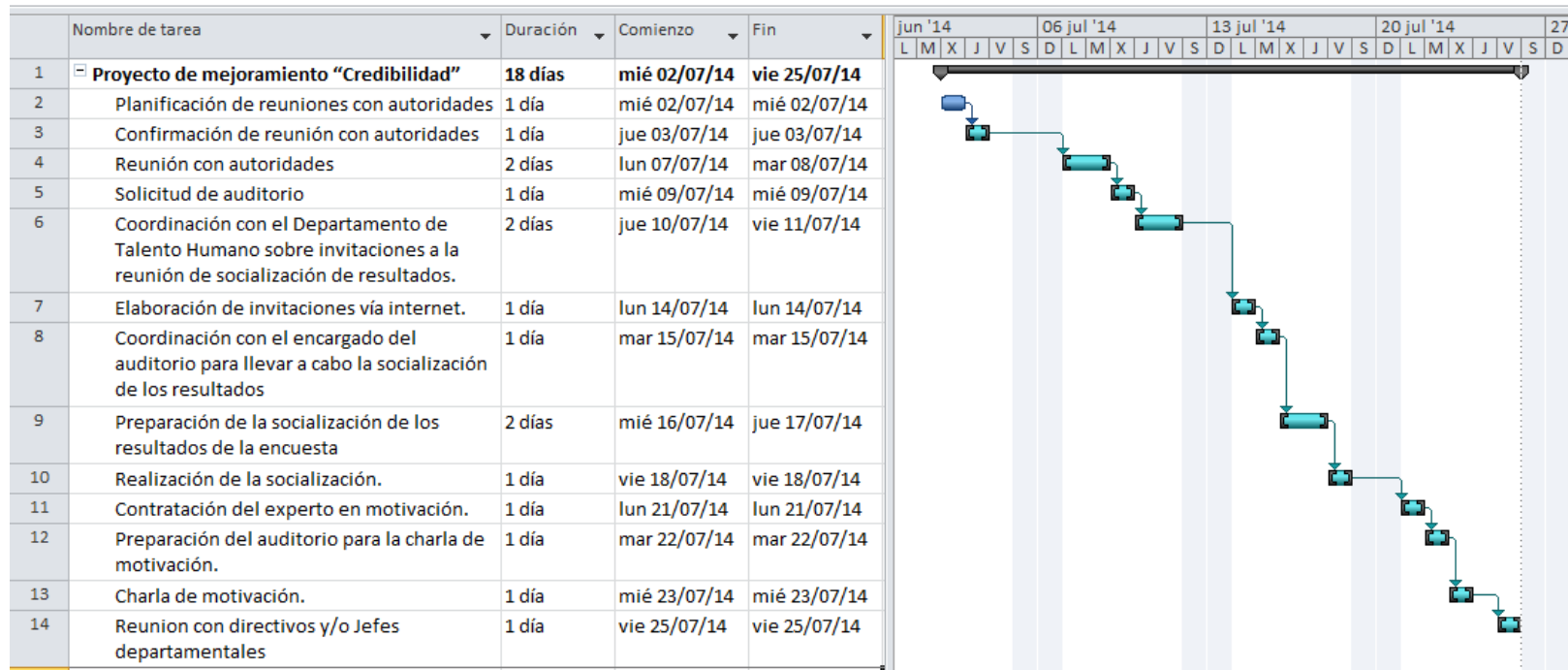
Además, se realizara una charla de motivación que promueva en todos los colaboradores sentimientos de pertenencia con la institución, con la idea de generar actitudes positivas que beneficien a todos.

Cabe indicar que la actividad 4 está dirigida a los directivos y/o Jefes departamentales de la organización, con el fin de mejorar la calidad de liderazgo en la institución, para ello, se realizará una reunión a cargo de un experto que promueva entre ellos un análisis de sus puntos fuertes y débiles, replicando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las cualidades favorables y desfavorables que presenten, solicitando a los demás del grupo que aporten con sus comentarios, todo esto enmarcado en un ambiente de cordialidad y respeto, con el fin de que se promueva la concientización entre ellos de la responsabilidad que tienen al estar al frente de un grupo, propiciando el trabajo en equipo y procurando mejorar sus habilidades para ello, a través de aumentar su conocimiento en cuanto a lo que implica su función dentro de la institución.

Este proyecto se aplicará en la matriz de la institución financiera, con la opción de ser replicado en las demás dependencias de la misma.

#### 4.1.5.2 Cronograma de actividades

Tabla 4.35 Cronograma de actividades del Proyecto de refuerzo de la dimensión credibilidad



Fuente: (Díaz, 2005)  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 4.1.6 Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto

En la tabla 4.36 se expone el Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto, el que involucra: el desarrollo, el reconocimiento, la participación y el entorno.

**Tabla 4.36 Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto**

<b>Objetivo</b>	Fomentar el desarrollo profesional y la interacción de los trabajadores de la institución.
<b>Meta</b>	Involucrar a todos los trabajadores de la institución en el proceso de desarrollo profesional y promover la interacción de sus integrantes.
<b>Responsable</b>	Dirección de Talento Humano.
<b>Lugar</b>	Auditorio de la institución, entidades particulares de capacitación profesional (para el caso de capacitación), parque cercano a la institución para el desarrollo del evento deportivo.
<b>Actividades</b>	
<b>1</b>	Promover cursos de capacitación para los trabajadores de la institución de acuerdo a sus necesidades.
<b>2</b>	Establecer un plan de incentivos que motive a los trabajadores, a través de condecoraciones a los empleados que cumplan cinco o más años en sus funciones; cartas de felicitación por motivo de cumpleaños; pago por mérito.
<b>3</b>	Estimular la interacción de los trabajadores, generando espacios en los cuales puedan compartir sanamente con sus compañeros, a través de la creación de un campeonato interno de fútbol en el cual participen todos los departamentos de la institución. (Véase anexo 5)

Fuente: Plan de Acción

Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### **4.1.6.1 Descripción del proyecto**

El responsable de gestionar y ejecutar este proyecto es la Dirección de Talento Humano, no obstante requiere del apoyo de la parte directiva de la institución.

Se fomenta la capacitación profesional para contribuir la autoestima y reconocimiento de los trabajadores, acción que se llevará a cabo en el auditorio de la institución o en entidades particulares que se dediquen a esta labor.

Se establece un plan de incentivos para motivar a los trabajadores a través de la entrega de condecoraciones por cumplir 5 años o más dentro de la institución, en acto solemne en el auditorio de la institución; entrega de carta de felicitaciones por efecto de su cumpleaños o pago por mérito (10% del sueldo básico al año por el rendimiento en el trabajo del año anterior, para lo cual se establecerán evaluaciones de desempeño, para identificar a los trabajadores que hayan cumplido con las metas propuestas, como: número de clientes atendidos que han calificado su atención excelente; número de pólizas firmadas; calificaciones de rendimiento; efectividad del trabajo en equipo; entre otras), con el fin de generar sentimientos de pertenencia y deseos de superación. (Véase anexo 5)

Para fortalecer la interacción de los trabajadores, se establece el campeonato interno de fútbol, con la participación de equipos de los

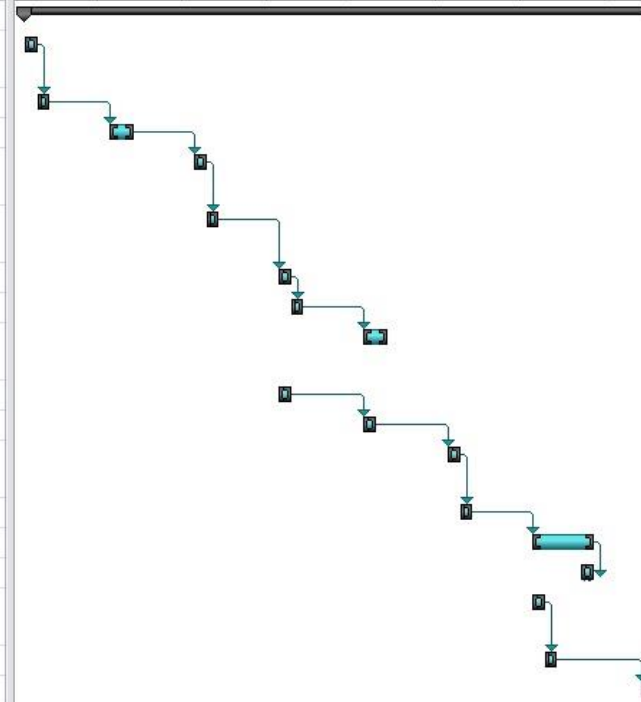
diferentes departamentos (área directiva y operativa), esta actividad se llevará a cabo durante un mes, para lo cual se tomará media hora de la hora destinada para el almuerzo, en el parque más cercano a la institución, se les dará un refrigerio y se premiará al departamento ganador con la entrega de un trofeo en un acto especial.

Este proyecto está dirigido a los trabajadores que laboran en la Matriz de la institución financiera, no obstante, puede ser implementado en las otras dependencias de la institución que así lo crean conveniente.

#### 4.1.6.2 Cronograma de actividades

Tabla 4.37 Cronograma de actividades Proyecto de refuerzo de la dimensión respeto

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	agosto	11 agosto	21 agosto	01 septiembre	11 septiembre	21 septiembre	
				03/08	10/08	17/08	24/08	31/08	07/09	14/09
1 Proyecto de mejoramiento "Respeto"	38 días	lun 04/08/14	mié 24/09/14							
2 Planificación de reuniones con autoridades para hablar de las capacitaciones profesionales	1 día	lun 04/08/14	lun 04/08/14							
3 Confirmación de reunión con autoridades	1 día	mar 05/08/14	mar 05/08/14							
4 Reunión con autoridades	2 días	lun 11/08/14	mar 12/08/14							
5 Socialización de los cursos de capacitación profesional	1 día	lun 18/08/14	lun 18/08/14							
6 Coordinación con el Departamento de talento Humano sobre invitaciones a las capacitaciones.	1 día	mar 19/08/14	mar 19/08/14							
7 Elaboración de invitaciones vía internet.	1 día	lun 25/08/14	lun 25/08/14							
8 Preparación del plan de incentivos	1 día	mar 26/08/14	mar 26/08/14							
9 Elaboración de cartas personales de felicitación por cumpleaños (de todo el personal).	2 días	lun 01/09/14	mar 02/09/14							
10 Convocatoria al campeonato interno de fútbol.	1 día	lun 25/08/14	lun 25/08/14							
11 Inscripción de los equipos de fútbol.	1 día	lun 01/09/14	lun 01/09/14							
12 Solicitud de las canchas para el campeonato de fútbol.	1 día	lun 08/09/14	lun 08/09/14							
13 Notificación del calendario de partidos.	1 día	mar 09/09/14	mar 09/09/14							
14 Partidos de fútbol.	5 días	lun 15/09/14	vie 19/09/14							
15 Premiación del ganador (último día de partidos)	1 día	vie 19/09/14	vie 19/09/14							
16 Coordinación con el encargado del auditorio para realizar la sesión solemne.	1 día	lun 15/09/14	lun 15/09/14							
17 Preparación de invitaciones a la sesión solemne.	1 día	mar 16/09/14	mar 16/09/14							
18 Sesión solemne para entrega de condecoraciones*.	1 día	mié 24/09/14	mié 24/09/14							



\*la sesión solemne se realizará una vez al año y para dar a conocer a los empleados que han alcanzado el pago por mérito.

Fuente: (Díaz, 2005)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 4.1.7 Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad

En la tabla 4.38 se expone el Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad, el que incluye: equidad en las remuneraciones, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato y capacidad de apelación.

**Tabla 4.38 Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad**

<b>Objetivo</b>	Promover la equidad y justicia en las relaciones personales de los trabajadores de la institución.
<b>Meta</b>	Involucrar a todos los niveles de autoridad en el trato equitativo y justo de los trabajadores.
<b>Responsable</b>	Dirección General, Subdirecciones y Jefes departamentales.
<b>Lugar</b>	Instalaciones de la institución.
<b>Actividades</b>	
<b>1</b>	Crear un Comité de Resolución de Conflictos, con la participación de un representante del área directiva de la institución y un representante de cada una de las áreas existentes en la empresa, con el fin de resolver conflictos internos que puedan producirse entre los trabajadores de la misma.
<b>2</b>	Crear un Comité Regulador de Remuneraciones tomando en cuenta puestos por competencias, con la participación de un representante del área directiva de la institución y un representante de cada una de las áreas existentes en la misma, con el fin de establecer remuneraciones justas de acuerdo a los trabajos y cargos desempeñados por cada trabajador.
<b>3</b>	Crear un Comité de Mediación, con la participación de un representante del área directiva de la institución, un representante del resto de áreas existentes y un agente mediador externo que sea imparcial en la toma de recomendaciones, con el fin de dar solución a los conflictos que no puedan ser solucionados por el comité de resolución de conflictos.

Fuente: Plan de Acción  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### **4.1.7.1 Descripción del proyecto**

Los responsables de gestionar y ejecutar este proyecto son: la Gerencia General de la Institución, la Subgerencia y los Jefes Departamentales, no obstante requieren del apoyo de todos los niveles de la organización.

Para reforzar la dimensión imparcialidad se crean tres comités, cada uno tiene funciones específicas, así el Comité de Resolución de Conflictos tendrá a su cargo, examinar los problemas surgidos entre dos o más trabajadores cuando al menos uno de ellos así lo solicite, con el fin de detectar las diferencias de criterios en cuanto a sus labores se trata, gestionar sus reclamos frente a la administración de la institución, siempre y cuando sean consideradas válidas y finalmente ofrecer una recomendación que propicie la solución al problema presentado.

El *Comité Regulator de Remuneraciones*, generará una tabla de remuneraciones de acuerdo a las obligaciones, responsabilidades y capacidades que integran cada uno de los puestos asignados, para lo cual, se basará en el presupuesto que señale la Dirección Financiera de la institución. Las remuneraciones serán publicadas para que todos los trabajadores puedan conocerlas, generando un ambiente de confianza y equidad.

Además, los trabajadores conocerán cuáles son las competencias que se requieren para ocupar cierto cargo y estarán conscientes de que si se capacitan y mejoran su trabajo podrán ascender y obtener mejores sueldos.

El *Comité de Mediación*, arbitrará sobre aspectos que no puedan ser resueltos por el *Comité de Resolución de Conflictos*, su carácter de mediación radica en que uno de sus representantes será una persona independiente, para este caso se hace uso del sistema de mediación otorgada por la *Cámara de Comercio de Ambato*, quien participará como tercer miembro del Comité.

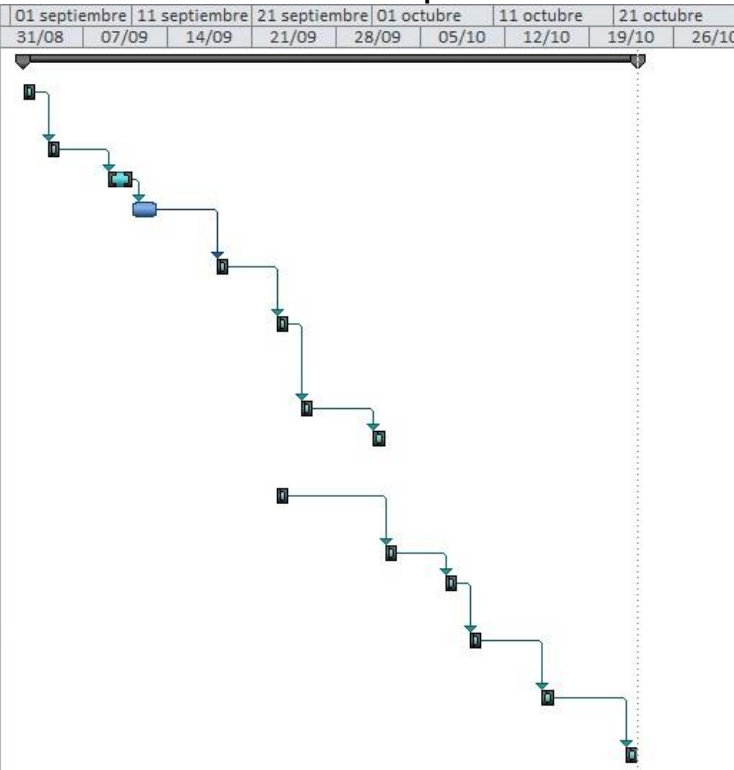
Este proyecto necesariamente deberá contar con el compromiso de todos los niveles encargados de la dirección de la institución, quienes deberán respetar y aceptar las decisiones que en estos comités se tomen. Decisiones que serán tomadas de forma unánime, teniendo como base los fundamentos institucionales.

Este proyecto se realizará en las instalaciones de la matriz de la institución financiera, se utilizará como lugar de reunión de los Comités el auditorio de la misma y tendrá vigencia sobre los trabajadores que laboran en este sitio. Los Comités estarán dispuestos atender las solicitudes de los trabajadores que así lo requieran todos los días hábiles del año.

#### 4.1.7.2 Cronograma de actividades

Tabla 4.39 Cronograma de actividades del Proyecto de refuerzo de la dimensión imparcialidad

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	01 septiembre	11 septiembre	21 septiembre	01 octubre	11 octubre	21 octubre			
				31/08	07/09	14/09	21/09	28/09	05/10	12/10	19/10	26/10
1 Proyecto de mejoramiento "Imparcialidad"	37 días	mar 02/09/14	mié 22/10/14									
2 Planificación de reuniones con autoridades para hablar de la creación de los Comités.	1 día	mar 02/09/14	mar 02/09/14									
3 Confirmación de reunión con autoridades	1 día	jue 04/09/14	jue 04/09/14									
4 Reunión con autoridades	2 días	mar 09/09/14	mié 10/09/14									
5 Socialización de la creación de los Comités, sus alcances y objetivos.	2 días	jue 11/09/14	vie 12/09/14									
6 Coordinación con el Departamento de Talento Humano sobre la divulgación del proyecto.	1 día	jue 18/09/14	jue 18/09/14									
7 Invitación a los diferentes departamentos a postular un candidato para formar parte de los Comités.	1 día	mar 23/09/14	mar 23/09/14									
8 Inscripción de candidatos.	1 día	jue 25/09/14	jue 25/09/14									
9 Llamado a consulta para definir quienes formarán parte de Comité.	1 día	mié 01/10/14	mié 01/10/14									
10 Organización de los Comités con la participación de los integrantes seleccionados*.	1 día	mar 23/09/14	mar 23/09/14									
11 Socialización de los resultados.	1 día	jue 02/10/14	jue 02/10/14									
12 Instauración de la primera reunión de cada Comité.	1 día	mar 07/10/14	mar 07/10/14									
13 Divulgación de las decisiones a través de cartelera, mails y otros medios.	1 día	jue 09/10/14	jue 09/10/14									
14 Reuniones trimestrales de los Comités para presentar informes.	1 día	mié 15/10/14	mié 15/10/14									
15 Divulgación de los informes presentados.	1 día	mié 22/10/14	mié 22/10/14									



\*En el caso del Comité de Regulador de Remuneraciones a partir de la reunión que tendrá en el mes de agosto, se deberá reunir cuando la Institución tenga listo su presupuesto para el año siguiente y la asignación destinada a sueldos. Su compromiso radica en exponer máximo la primera semana de enero las remuneraciones a las que se deben acoger cada uno de los puestos, todo esto enmarcado en lo que la Ley dice al respecto.

Fuente: (Díaz, 2005)

Elaborado por: Gloria Zúñiga

## 4.2 Evaluación de la propuesta

Para evaluar la propuesta, se toma en consideración que el Plan de Acción se gestionó y ejecutó entre el 2 de julio y el 22 de octubre de 2014, una vez que todos los trabajadores conocieron su contenido y participaron en cada uno de los proyectos planificados, se procedió a realizar una nueva encuesta, en la cual se tomó en consideración a 10 personas, las que fueron escogidas aleatoriamente de los grupos que participaron tanto en la encuesta realizada por The Great Place to Work y la efectuada por la autora. El cuestionario que se practicó contiene las preguntas que se aplicaron en la encuesta realizada por la autora en junio de 2014 y que sirvió de sustento a la propuesta (véase anexo 2), en ellas se miden las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad, cuyos resultados dieron una calificación de Media (-) en esa fecha. (Véase anexo 4) La encuesta se llevó a cabo el 31 de octubre de 2014.

En la tabla 4.40 se exponen el resumen de los resultados obtenidos en la encuesta de evaluación.

**Tabla 4.40 Resultados de la encuesta de evaluación**

<b>Resultados del análisis de los resultados de la encuesta (2014)</b>							
		<b>Crítica</b>	<b>Muy Baja</b>	<b>Baja</b>	<b>Media -</b>	<b>Media +</b>	<b>Valoración</b>
<b>CREDIBILIDAD</b>	Comunicación	5,75%	6,65%	12,85%	33,25%	41,50%	Media (+)
	Información	7,65%	13,55%	9,05%	28,55%	41,20%	Media (+)
	Coordinación	7,06%	12,77%	13,69%	23,99%	42,50%	Media (+)
	Delegación	6,05%	9,25%	12,45%	29,75%	42,50%	Media (+)
	Visión	5,60%	6,90%	9,50%	29,30%	48,70%	Media (+)
	Confiabilidad	5,77%	15,17%	8,57%	29,83%	40,67%	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>6,31%</b>	<b>10,72%</b>	<b>11,02%</b>	<b>29,11%</b>	<b>42,85%</b>	<b>MEDIA (+)</b>

<b>RESPETO</b>	Desarrollo	3,25%	18,55%	14,65%	24%	39,05%	Media (-)
	Reconocimiento	11,45%	18,90%	16,95%	18,05%	34,65%	Media (+)
	Participación	5,77%	10,03%	13,73%	25,00%	45,47%	Media (+)
	Entorno	4,92%	13,47%	13,77%	28,22%	39,63%	Media (+)
	<b>Promedio</b>	<b>6,35%</b>	<b>15,24%</b>	<b>14,78%</b>	<b>23,83%</b>	<b>39,70%</b>	<b>MEDIA (+)</b>
<b>IMPARCIALIDAD</b>	Equidad en la remuneración	17,30%	17,18%	11,34%	15,50%	38,68%	Media (+)
	Equidad trato	7%	16%	14%	24%	39%	Media (+)
	Ausencia favoritismo	11,70%	10,50%	9,30%	32,00%	36,50%	Media (+)
	Justicia en el trato	1%	15,70%	20,60%	29,20%	38,50%	Media (+)
	Capacidad de apelación	2,80%	19,80%	12,80%	20,00%	34,60%	Media (+)
<b>Promedio</b>	<b>7,96%</b>	<b>15,84%</b>	<b>13,61%</b>	<b>24,14%</b>	<b>37,46%</b>	<b>MEDIA (+)</b>	

Fuente: encuesta de evaluación  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

#### 4.2.1 Resultados

Los resultados que se aprecian en la tabla 4.39 comparados con los de la tabla 3.29 permiten saber que en todos los aspectos considerados dentro de las tres dimensiones medidas (credibilidad, respeto e imparcialidad) han subido los promedios de respuesta, lo que los ubica en la calificación Media (+), precisamente la meta trazada al iniciar el Plan de Acción para reforzar el ambiente laboral de la institución financiera, como se puede apreciar en la tabla 4.41.

**Tabla 4.41 Tabla comparativa de los resultados de las encuestas aplicadas**

Tabla comparativa de resultados						
DIMENSIONES	ASPECTOS	*Great Place to Work 2013	Encuesta junio 2014	Indicador	Encuesta evaluación octubre 2014	**Indicador
CREDIBILIDAD	Información	Baja	Media (-)	↑	Media (+)	↑
	Coordinación	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Delegación	Baja	Media (-)	↑	Media (+)	↑
	Visión	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Confiabilidad	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑

RESPETO	Desarrollo	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Reconocimiento	Media (-)	Muy baja	↓	Media (+)	↑
	Participación	Media (-)	Media (+)	↑	Media (+)	↑
	Entorno	Media (+)	Media (-)	↓	Media (+)	↑
IMPARCIALIDAD	Equidad en la remuneración	Media (-)	Muy baja	↓	Media (+)	↑
	Equidad trato	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Ausencia favoritismo	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Justicia en el trato	Media (-)	Media (-)	↔	Media (+)	↑
	Capacidad de apelación	Media (+)	Media (-)	↓	Media (+)	↑

Fuente: The Great Place to Work 2013/ encuesta junio 2014/ encuesta octubre 2014  
Elaborado por: Gloria Zúñiga

Además, los resultados expuestos permiten afirmar que los aspectos de información y delegación, que obtuvieron una calificación “Baja” en mayo de 2013, a finales de octubre de 2014 subió al ubicarse como “Media (+)”.

Es necesario destacar que los aspectos: reconocimiento, entorno, equidad en la remuneración y capacidad de apelación, los cuales bajaron su promedio de valoración en relación a los resultados emitidos por The Great Place to Work y la encuesta realizada por la autora, una vez aplicado el Plan de Mejoramiento del clima laboral de la institución, su valoración subió a “Medio (+)”, logrando alcanzar el objetivo trazado en el mismo.

En resumen, se puede decir que la ejecución del Plan de acción para el refuerzo del clima laboral de la institución financiera ha incidido favorablemente en la motivación de sus trabajadores.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Los resultados del diagnóstico realizado en junio de 2014 por la investigadora, dieron como efecto un promedio global de resultados favorables del 30.55% (Tabla 3.32), es decir que hay que trabajar en todas las áreas evaluadas ya que requieren refuerzo permanente para alcanzar la máxima calificación. El factor Camaradería fue incluido en las actividades del factor Respeto con el propósito de unificar las actividades en la propuesta de fortalecimiento. El trabajo constante en todos los factores ayudará que la institución cuente con trabajadores debidamente motivados que contribuyan en la productividad de la misma de forma eficiente.

Para la creación y ejecución del Plan de Acción, se tomaron en cuenta las calificaciones obtenidas en el cuestionario llevado a cabo en junio de 2014, con el objetivo de fortalecer las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad, se incluyeron tres proyectos que abarcaban diferentes acciones destinadas a reforzar la comunicación e información interna de la institución y la calidad de liderazgo; fomentar el desarrollo profesional y la

interacción de los trabajadores; y promover la equidad y justicia en las relaciones personales de los colaboradores.

El Plan de Acción se ejecutó entre el 2 de julio y el 22 de octubre de 2014, para validar sus resultados se procedió a realizar una reevaluación, cuyos resultados fueron positivos, en vista de que se alcanzó la valoración media (+), es decir que están totalmente de acuerdo con el clima laboral en el que se desenvuelven, permitiendo conocer que el plan de acción cumplió con el objetivo y meta trazada en sus inicios.

## **5.2 Recomendaciones**

Es pertinente que toda empresa que procure contar con un clima laboral favorable que fomente la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería y el orgullo por la empresa entre sus trabajadores, realice investigaciones que midan el bienestar de los mismos, con el fin de conocer las fortalezas o debilidades que tiene en este sentido y de esta forma cuente con el debido sustento que le permita tomar decisiones oportunas que contribuyan al mejoramiento o refuerzo del mismo y por ende en la productividad de la organización.

Se recomienda que los planes de acción destinados a mejorar el clima laboral de las organizaciones proyecten actividades que incluyan aquellas dimensiones en las que se encuentran debilidades, con el fin de fortalecerlas, además, que en su ejecución se considere la participación de

todos los niveles jerárquicos de la organización para que todos se comprometan a cumplir con los objetivos trazados y unan esfuerzos en la búsqueda del bienestar común.

Para definir si un Plan de Acción destinado a mejorar el clima laboral de las instituciones financieras es efectivo, es necesario que una vez promulgados se pongan en práctica y se evalúen para determinar si los proyectos que lo componen alcanza la meta trazada en el mismo, de tal forma que representen un apoyo eficaz a la gestión de talento humano y contribuya a la toma de decisiones oportunas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Aterhortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Baguer, Á. (2005). *¡Alerta!. Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa*. España: Diaz de Santos.
- Bakker, A., Rodríguez, A., & Derks, D. (2012). La emergencia de la psicología de la salud ocupacional positiva. *Psicothema, Revista anual de psicología*, 66-72.
- Barrios, S., & Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y un entorno laboral saludable. *Latino-am Enfermagem*, 36.
- Bonfiglio, I., Cantú, P., Gutiérrez, E., & Picazzo, E. (2010). *La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal*. México: UANL.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiabenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cosacov, E. (2005). *Introducción a la Psicología*. Córdoba: Brujas.
- Definiciones. (2012). Recuperado el 5 de Diciembre de 2014, de <http://es.thefreedictionary.com/contractual>

- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeación*. San José: EUNED.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Great Place to Work. (2013). *Resumen de los resultados alcanzados en la medición de ambiente laboral*. Ambato: Unifinsa.
- Gutiérrez, E., & Picazzo, E. (2009). *La teoría del desarrollo humano y la propuesta del trabajo decente de la Organización Internacional del Trabajo*. México: UANL.
- IBV-CM. (2013). *Características de los puestos de trabajo en las entidades financieras*. Recuperado el 6 de Agosto de 2014, de <http://bancadis.ibv.org/caracteristicas-de-los-puestos-de-trabajo.html>
- Jiménez, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: HESIC.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. España: Lex Nova.
- Loaiza, C. (2010). *La estrategia de gestión humana vista como palanca para la competitividad empresarial*. ASCORT.
- Malhotra, N. (4ta. edición 2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson, Prentice Hall.
- Morales, P. (2007). La fiabilidad de los tests y escalas. En M. V. Pedro, *Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales*. (pág. 15). Madrid: Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.
- Morles, A. (2004). *Compendio de derecho mercantil*. UCAB.
- ONU. (2010). *Informe anual mundial sobre el Desarrollo Humano*. ONU.
- Organización Internacional del Trabajo. (17 de Junio de 2004). *Recomendación sobre el desarrollo de recursos humanos: educación,*

*formación y aprendizaje permanente*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R195](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195)

Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*. Venezuela: UPEL-IPB.

Presidencia de la República. (2006). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. Quito: Registro Oficial 298.

Psicología laboral.net. (2012). *Abraham Maslow, motivación* . Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2326/abraham-maslow-motivacion-necesidades-y-piramide/>

Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

The Great Place to Work. (2014). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?* Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2013). *Occupational Safety and Health*. Obtenido de <http://www.cdc.gov/niosh/>

Toscano, O. (2013). Facilitar el aprendizaje: El papel de un Ceo. *Revista Ekos*, 62-63.

## GLOSARIO

Autonomía: condición o estado de independencia. (Loaiza, 2010)

Autorrealización: reside en desarrollar todo el potencial que tiene una persona para convertirse en todo lo que es. Es alcanzar a ser uno mismo en plenitud. (Baguer, 2005)

Conflicto: “conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes”. (Definiciones, 2012)

Contractual: “que pertenece a un tratado o convenio”. (Definiciones, 2012)


Gestión: “hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de un anhelo cualquiera”. (Baguer, 2005, pág. 158)

Plan de mejoras: “es un conjunto de estrategias de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento”. (Brunet, 1992, pág. 98)

Vulnerabilidad: se puede definir como “la cualidad que tiene alguien para poder ser herido”. (Llaneza, 2007, pág. 125)

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la encuesta



# CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

## CASO UNIFINSA

- El presente cuestionario tiene como objetivo diagnosticar el estado actual del Clima Organizacional e implementar un Plan de Acción para su mejoramiento en la Institución Financiera.
- Tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización.
- Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

**INSTRUCCIONES:**

Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo; llene el cuestionario con bolígrafo; tenga en cuenta que se tiene una sola opción para llenar cada una de las preguntas o enunciados, asegúrese de haber respondido cada una de ellas; responda posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando una **X** en el enunciado que indique lo que Ud. percibe en su ambiente de trabajo; la información será recogida y analizada por un equipo técnico de clima organizacional.

✓ A continuación presentamos un ejemplo de contestación:

*"Mi jefe está disponible cuando se le necesita"*

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo (TED)	En Desacuerdo (ED)	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NDNED)	De Acuerdo (DA)	Totalmente de Acuerdo (TDA)

*"Agradecemos anticipadamente su colaboración".*

**DATOS GENERALES:**

Nombre de su Organización: .....

Oficina:            Matriz                             Quito                             Latacunga

Departamento al que usted Pertenece: .....

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

		T	E	N	D	T
TED	Totalmente en Desacuerdo	E	D	N	D	A
ED	En Desacuerdo	D		N		
NDNED	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo			N	E	
DA	De Acuerdo				D	
TDA	Totalmente de Acuerdo					A
<b>FACTOR CREDIBILIDAD</b>						
<b>COMUNICACIÓN</b>						
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.						
Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.						
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.						
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.						
<b>INFORMACIÓN</b>						
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.						
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.						

<i>TED</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>T</i>	<i>E</i>	<i>N</i>	<i>D</i>	<i>T</i>
<i>ED</i>	<i>En Desacuerdo</i>	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>D</i>
<i>NDNED</i>	<i>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</i>	<i>D</i>		<i>N</i>		<i>A</i>
<i>DA</i>	<i>De Acuerdo</i>			<i>E</i>		<i>D</i>
<i>TDA</i>	<i>Totalmente de Acuerdo</i>			<i>D</i>		<i>A</i>
<b>COORDINACIÓN</b>						
	Los trámites que se realizan en mi organización son simples y facilitan la atención.					
	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.					
	Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
	Mi organización se encuentra organizada para resolver los problemas que se presentan.					
	El área de Gestión de Talento Humano supervisa constantemente al personal.					
	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando los necesito.					
<b>DELEGACIÓN</b>						
	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
<b>VISIÓN</b>						
	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.					
<b>CONFIABILIDAD</b>						
	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
	La innovación es característica de nuestra organización.					
<b>FACTOR RESPETO</b>						
<b>DESARROLLO</b>						
	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
<b>RECONOCIMIENTO</b>						
	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
<b>PARTICIPACIÓN</b>						
	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
	Me interesa el desarrollo de mi organización.					
	Estoy comprometido con mi organización.					
	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.					
	En mi organización participo en la toma de decisiones.					
	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
<b>ENTORNO</b>						
	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
	Existe sana competencia entre mis compañeros.					
	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
	Existe un ambiente organizado en mi organización. Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
<b>FACTOR IMPARCIALIDAD</b>						
<b>EQUIDAD DE SUELDOS</b>						
	Recibo el pago de mi sueldo a tiempo.					
	Existe equidad en las remuneraciones.					
	Mi salario y beneficios son razonables.					
	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

<b>TED</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>T</b>
<b>ED</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>E</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>D</b>
<b>NDNED</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>D</b>
<b>DA</b>	<b>De Acuerdo</b>					
<b>TDA</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>					<b>A</b>
<b>EQUIDAD DE TRATO</b>						
	Recibo buen trato en mi lugar de trabajo.					
	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
<b>AUSENCIA DE FAVORITISMO</b>						
	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
<b>JUSTICIA</b>						
	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
<b>CAPACIDAD DE APELACIÓN</b>						
	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
<b>FACTOR CAMARADERÍA</b>						
<b>FRATERNIDAD</b>						
	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
<b>HOSPITALIDAD</b>						
	La limpieza de los ambientes es adecuada.					
	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
<b>ORGULLO DE LA EMPRESA</b>						
	Me siento a gusto de formar parte de la organización.					

Realizado por: G. Elizabeth Zúñiga M.

Muchas gracias por su participación. Estamos trabajando para su bienestar laboral.

## Anexo 2. Certificado de validación de la herramienta



Ambato, 27 de Febrero del 2015

A quien corresponda,

Por medio del presente dejo constancia que la Srta. **GLORIA ELIZABETH ZUÑIGA MORALES** con C.I. **1719987859** llevó a cabo su trabajo de disertación aplicando un cuestionario, el mismo que fue obtenido a través de un focus-group realizado con los jefes de área, siendo una herramienta válida para la aplicación dentro de la Organización; desde Junio a Noviembre del 2014, con los resultados obtenidos ha presentado una propuesta para fortalecimiento de clima laboral, dicha propuesta enriquece y apoya los procedimientos del área de Talento Humano.

Autorizo a la interesada, hacer uso del presente documento como creyere conveniente, siempre y cuando se encuentre conforme a las leyes vigentes.

Atentamente,

**UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA**

UNIFINSA

Erik Groes-Petersen.

**ADMINISTRADOR EJECUTIVO**

G/V



Caso Matriz Ambato: Av. Cevallos 15-66 y Mera esq. • Telf: (03) 2 421-555  
Fax: (03) 2 421-281  
Regional Quito: Av. Amazonas 30-33 y Azuay • Telf: (02) 2 450-820  
Sucursal Latacunga: Pasaje Juan Abel Echeverría N° 248 entre Amazonas  
y Antonio Clavijo • Telf: (03) 2 812-999  
unifinsa@unifinsa.com www.unifinsa.com

### Anexo 3. Resultados de la encuesta de evaluación de la propuesta

<b>CREDIBILIDAD</b>					
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 5	6,80%	9,80%	13,70%	32,80%	36,90%
PREGUNTA 9	4,70%	4,80%	12,70%	37,80%	40,00%
PREGUNTA 12	7,60%	7,70%	14,70%	27,90%	42,10%
PREGUNTA 34	3,90%	4,30%	10,30%	34,50%	47,00%
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,75%</b>	<b>6,65%</b>	<b>12,85%</b>	<b>33,25%</b>	<b>41,50%</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 1	10,50%	11,50%	7,30%	29,80%	40,90%
PREGUNTA 32	4,80%	15,60%	10,80%	27,30%	41,50%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,65%</b>	<b>13,55%</b>	<b>9,05%</b>	<b>28,55%</b>	<b>41,20%</b>
<b>COORDINACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 2	4,80%	15,30%	12,70%	31,50%	35,70%
PREGUNTA 8	2,00%	7,60%	15,80%	34%	41,00%
PREGUNTA 14	9,50%	11,50%	15,60%	21,80%	41,60%
PREGUNTA 24	4,50%	6,00%	21,30%	30%	38,20%
PREGUNTA 25	11,50%	15,20%	9,30%	11%	53,00%
PREGUNTA 33	10,30%	21,20%	9,60%	18,00%	40,90%
PREGUNTA 39	6,80%	12,60%	11,50%	22,00%	47,10%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,06%</b>	<b>12,77%</b>	<b>13,69%</b>	<b>23,99%</b>	<b>42,50%</b>
<b>DELEGACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 3	9,80%	11,30%	12,30%	30,50%	36,10%
PREGUNTA 22	11,20%	11,20%	15,30%	23,00%	39,30%
PREGUNTA 27	3,20%	2,20%	14,00%	25,60%	55%
PREGUNTA 47	0%	12,30%	8,20%	39,90%	39,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>6,05%</b>	<b>9,25%</b>	<b>12,45%</b>	<b>29,75%</b>	<b>42,50%</b>
<b>VISIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 31	5,60%	6,90%	9,50%	29,30%	48,70%
<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 26	6,30%	12,30%	6,30%	37,20%	37,90%
PREGUNTA 29	7,80%	11,60%	6,80%	29,30%	44,50%
PREGUNTA 43	3,20%	21,60%	12,60%	23,00%	39,60%

<b>PROMEDIO</b>	<b>5,77%</b>	<b>15,17%</b>	<b>8,57%</b>	<b>29,83%</b>	<b>40,67%</b>
<b>RESPECTO</b>					
<b>DESARROLLO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 46	3,90%	21,30%	9,70%	28%	36,90%
PREGUNTA 51	2,60%	15,80%	19,60%	19,90%	42,10%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,25%</b>	<b>18,55%</b>	<b>14,65%</b>	<b>24,05%</b>	<b>39,50%</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 16	4,60%	19,50%	18,60%	20,30%	37,00%
PREGUNTA 20	18,30%	18,30%	15,30%	15,80%	32,30%
<b>PROMEDIO</b>	<b>11,45%</b>	<b>18,90%</b>	<b>16,95%</b>	<b>18,05%</b>	<b>34,65%</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>					
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 6	8,70%	16,50%	12,30%	30,20%	32,30%
PREGUNTA 10	1,20%	2%	15,60%	26,40%	55,30%
PREGUNTA 11	1%	9,70%	16,80%	13,60%	58,60%
PREGUNTA 13	0%	6,80%	14,60%	26,00%	53%
PREGUNTA 30	15,60%	21,60%	10,50%	20,30%	32,00%
PREGUNTA 35	7,80%	4,10%	12,60%	33,50%	42,00%
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,77%</b>	<b>10,03%</b>	<b>13,73%</b>	<b>25,00%</b>	<b>45,47%</b>
<b>ENTORNO</b>					
<b>ENTORNO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 7	4,20%	21,60%	16,50%	19,60%	38,10%
PREGUNTA 15	0%	20,30%	14,80%	33%	32,40%
PREGUNTA 21	0%	9,80%	7,60%	32,70%	49,90%
PREGUNTA 38	16,30%	13,70%	11,50%	22,00%	36,50%
PREGUNTA 41	4,50%	10,70%	23,10%	22%	39,50%
PREGUNTA 42	4,50%	4,70%	9,10%	40,30%	41,40%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,92%</b>	<b>13,47%</b>	<b>13,77%</b>	<b>28,22%</b>	<b>39,63%</b>
<b>IMPARCIALIDAD</b>					
<b>EQUIDAD SUELDOS</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 18	13,50%	7,50%	7,60%	7,60%	63,80%
PREGUNTA 37	20,60%	23,50%	7,40%	15,30%	33%
PREGUNTA 52	15,60%	29,60%	6,50%	17,10%	31,20%
PREGUNTA 53	23,30%	12,50%	12,60%	16,00%	35,60%
PREGUNTA 54	13,50%	12,80%	22,60%	21,50%	29,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>17,30%</b>	<b>17,18%</b>	<b>11,34%</b>	<b>15,50%</b>	<b>38,68%</b>
<b>EQUIDAD TRATO</b>					
<b>EQUIDAD TRATO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 28	0%	5,60%	15,70%	32,20%	46,50%

PREGUNTA 36	12,60%	19,50%	12,70%	17,00%	38,20%
PREGUNTA 40	15,40%	18,70%	8,50%	17,60%	39,80%
PREGUNTA 44	2,90%	16,70%	19,60%	25,30%	35,50%
PREGUNTA 45	2,90%	18,80%	15,70%	26,00%	36,60%
<b>PROMEDIO</b>	<b>7%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>39%</b>
<b>AUSENCIA FAVORITISMO</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 48	11,70%	10,50%	9,30%	32,00%	36,50%
<b>JUSTICIA</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 49	1%	15,70%	20,60%	29,20%	33,50%
<b>CAPACIDAD APELACIÓN</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDNED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
PREGUNTA 4	2,80%	19,80%	12,80%	30,00%	34,60%

## Anexo 4. Fotografías de respaldo

### Toma de pruebas y lunch





**FACTOR CREDIBILIDAD:****Sociabilización de Resultados**

**FACTOR RESPETO:****Charlas de motivación**



### Campeonato de fútbol



**FACTOR IMPARCIALIDAD:**

**Creación de Comités de Mediación – Remuneraciones – Solución de Conflictos – Integración de todos los departamentos.**





### **FACTOR CAMARADERÍA:**

**Novena y Cena Navideña.**





**Parrillada de Integración.**

