



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **KARINA ALEXANDRA ALARCÓN ROMO, C.C.: 1716862295** Y **IVONNE ALEXANDRA RUIZ ORTEGA, C.C.: 1712209020**, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PUNTOS IDENTIFICADOS. CASO DE ESTUDIO: BANCO SOLIDARIO”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de Psicología

- 1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Febrero 2.016

KARINA ALEXANDRA ALARCÓN ROMO

C.C.: 1716862295

IVONNE ALEXANDRA RUIZ ORTEGA

C.C.: 1712209020



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera
y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados.

Caso de estudio: Banco Solidario"

INTEGRANTES:

ALEXANDRA RUIZ

KARINA ALARCÓN

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ

QUITO, FEBRERO 2016

DEDICATORIA

La culminación de esta tesis está dedicada a
mis padres que son el pilar fundamental de mi vida
que me acompañan en cada paso que doy velando por
mi educación y bienestar en todo momento.

Gracias, para ustedes este triunfo.

Alexandra Ruiz

DEDICATORIA

A mi Danielito y mi Oli. Mis motores de vida...
Para Ustedes este importante logro porque son quienes
me impulsan y motivan a ser cada día mejor.
Gracias por todo. Les amo

Karina Alarcón

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la sabiduría y fortaleza que me brindó al realizar la tesis, y la iluminación que me dio al terminarla.

A mis padres que me apoyaron en el lapso de toda mi maestría y me dieron la fortaleza y consejos para seguir adelante y conseguir mi meta.

A Karina mi amiga con quien comenzamos un desafío y hoy lo cumplimos.

A Arturo quien me brindó todo el asesoramiento para terminar con éxito esta tesis.

Finalmente **a Banco Solidario** que abrió sus puertas para la investigación realizada y brindó todo su apoyo en el transcurso de ésta.

Alexandra Ruiz

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primera instancia porque siempre me demuestra que soy de sus hijas favoritas, me protege y nunca se aparta de mi camino...

A mi esposo Daniel, quien siempre cree en mí y me apoya incondicionalmente. Gracias mi amor por cuidar de nuestra princesa mientras yo hacía la tesis...

A mi hija Olivia, por regalarme día a día el amor y la luz de su interior y por darme fuerzas para no desmayar...

A Alexandra, mi amiga y compañera de tesis. Gracias por tu apoyo, amistad y por demostrarme que juntas hacemos un gran equipo...

A Arturo, por todo su apoyo, tiempo y paciencia como tutor. Gracias por compartirnos tu conocimiento y velar porque este proyecto se concrete

A Mario Carrasco, quien siempre confía en mí y me permitió aplicar la tesis en el Banco

A mi Banco Solidario, al cual quiero tanto y del cual he aprendido todo lo que profesionalmente soy.

A todas las personas que de alguna forma contribuyeron para que esta meta hoy sea una realidad...

Karina Alarcón

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
<u>CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO</u>	3
1.1 TEMA	3
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	3
1.2.1 Nombre	3
1.2.2 Actividad	3
1.2.3 Ubicación	3
1.2.4 Características	3
1.2.5 Gobierno Corporativo	8
1.2.6 Plan Estratégico	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	10
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivo Específicos	14
<u>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</u>	15
2.1 CLIMA LABORAL	15
2.1.1 Definición y características de clima laboral	16

2.1.2	Importancia y beneficios de la medición del clima laboral	17
2.1.3	Métodos de medición de clima organizacional	18
2.1.4	Dimensiones de clima laboral	20
2.1.5	Clima laboral y motivación	22
2.1.6	Satisfacción laboral	26
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.2.1	Formación y modificación de la cultura organizacional	33
2.2.2	Tipos de Cultura	34
2.2.3	Impacto de la cultura organizacional	37
2.3	LIDERAZGO	39
2.3.1	Tipos de Liderazgo	40
2.3.2	Teorías de Liderazgo	41
2.3.3	Liderazgo y Clima Laboral	48
2.4	COMPROMISO	50
2.4.1	Aspectos importantes para mejorar el compromiso dentro de los colaboradores	52
2.4.2	Como influye el liderazgo en el compromiso del colaborador	53
2.4.3	Factores claves del compromiso de empleados	54
2.4.4	Nivel de compromiso y factores de compromiso por generación	55

<u>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</u>	56
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	56
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	57
3.3.1 Cuestionario	57
3.4 MATRIZ RELACIONADA CON MARCO LÓGICO	60
3.4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN	61
3.4.2 Socialización con Comité Gerencial	61
3.4.3 Campaña de Expectativa y Lanzamiento	61
3.4.4 Reuniones de Retroalimentación de Resultados	64
3.5 RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA	65
3.5.1 Informe y Análisis de Datos Encuesta	66
3.6 PROGRAMAS PROPUESTOS	90
3.6.1 Programas Dimensión Empresa - Orgullo	97
3.6.2 Programas Dimensión Cultura - Valores	104
3.6.3 Programas Dimensión Liderazgo Organización - Resultados	110
3.6.4 Programas Dimensión Liderazgo Comunicación	116
3.6.5 Programas Dimensión Liderazgo Respeto - Apoyo	119
3.6.6 Programas Dimensión Integración – Trabajo en Equipo	122
3.6.7 Programas Dimensión Comunicación Institucional	125
3.6.8 Programas Dimensión Otros Temas	133
3.6.9 Resultados Esperados	141
<u>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	143

4.1	CONCLUSIONES	143
4.2	RECOMENDACIONES	145
	BIBLIOGRAFÍA	147
	ANEXOS	149

INDICE DE GRÁFICOS

1.	GRÁFICO 1: Estructura Organizacional Banco Solidario	7
2.	GRÁFICO 2: Componentes del Clima Organizacional y su Impacto	21
3.	GRÁFICO 3: Jerarquía de las Necesidades de Maslow	23
4.	GRÁFICO 4: Modelo básico de comportamiento humano	25
5.	GRÁFICO 5: Tipos de Cultura	35
6.	GRÁFICO 6: Impacto de la Cultura	37
7.	GRÁFICO 7: Tipos de Liderazgo	41
8.	GRÁFICO 8: Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	45
9.	GRÁFICO 9: Dimensiones Encuesta Ambiente Laboral	65
10.	GRÁFICO 10: Resultados por Dimensión - Institucional	67
11.	GRÁFICO 11: Resultados por Dimensión – Género Masculino	69
12.	GRÁFICO 12: Resultados por Dimensión – Género Femenino	70
13.	GRÁFICO 13: Resultados por Dimensión – Compilado por Género	70
14.	GRÁFICO 14: Resultados por Dimensión – Regional Austro	72
15.	GRÁFICO 15: Resultados por Dimensión – Regional Costa Norte	73
16.	GRÁFICO 16: Resultados por Dimensión – Regional Guayas	73
17.	GRÁFICO 17: Resultados por Dimensión – Regional Manabí	74
18.	GRÁFICO 18: Resultados por Dimensión – Regional Pichincha	75
19.	GRÁFICO 19: Resultados por Dimensión – Regional Sierra Centro	75
20.	GRÁFICO 20: Resultados por Dimensión – Regional Sierra Norte	76
21.	GRÁFICO 21: Resultados por Dimensión – Compilado por Regional	77
22.	GRÁFICO 22: Resultados por Dimensión – Divisiones de Apoyo	81

23.	GRÁFICO 23: Resultados por Dimensión – Divisiones Comerciales	82
24.	GRÁFICO 24: Resultados por Dimensión – Divisiones de Gestión	83
25.	GRÁFICO 25: Resultados por Dimensión – Divisiones Gobierno	84
26.	GRÁFICO 26: Resultados por Dimensión – Compilado por División	85
27.	GRÁFICO 27: Resultados por Dimensión – Cargos Administrativos	87
28.	GRÁFICO 28: Resultados por Dimensión – Mandos Medios y Gerencias	88
29.	GRÁFICO 29: Resultados por Dimensión – Cargos Operativos	88
30.	GRÁFICO 30: Resultados por Dimensión – Compilado Tipo de Cargo	89
31.	GRÁFICO 31: Programas vs. Dimensiones	92
32.	GRÁFICO 32: Programas vs. Objetivos Estratégicos	93
33.	GRÁFICO 33: Resultados Esperados	141

ÍNDICE DE TABLAS

1.	TABLA 1: Datos de la Empresa	5
2.	TABLA 2: Productos Banco Solidario	8
3.	TABLA 3: Plan Estratégico Banco Solidario 2015 - 2016	9
4.	TABLA 4: Dimensiones de Clima Organizacional	20
5.	TABLA 5: Descripción Tipos de Cultura	35
6.	TABLA 6: Ventajas y desventajas de una cultura organizacional fuerte	36
7.	TABLA 7: Modelos de Rasgos	42
8.	TABLA 8: Liderazgo Situacional	45
9.	TABLA 9: Matriz Relacionada con Marco Lógico	60
10.	TABLA 10: Compilado Programas Sugeridos	96
11.	TABLA 11: Presupuesto Programa – Un árbol = una vida	99
12.	TABLA 12: Presupuesto Programa – 100% ñeque al estudiar	101
13.	TABLA 13: Presupuesto Programa – Entre miles de risas	104
14.	TABLA 14: Presupuesto Programa – Cuatro Valores un solo corazón	110
15.	TABLA 15: Presupuesto Programa – Resultados 20/20	113
16.	TABLA 16: Presupuesto Programa – Segundos a Bordo	116
17.	TABLA 17: Presupuesto Programa – Una pausa al camello	119
18.	TABLA 18: Presupuesto Programa – Un aplauso para ti	122
19.	TABLA 19: Presupuesto Programa – Tres cabezas son mejor que una	125
20.	TABLA 20: Presupuesto Programa – Al día en treinta minutos	128
21.	TABLA 21: Presupuesto Programa – Una peli juntos	130
22.	TABLA 22: Presupuesto Programa – Ponte Once y Cuida Tu Futuro	132

23.	TABLA 23: Presupuesto Programa – Dos días para ti	135
24.	TABLA 24: Presupuesto Programa – Profesional en un dos por tres	137
25.	TABLA 25: Presupuesto Programa – La vida es mejor de a dos	139
26.	TABLA 26: Presupuesto Programa – Un horarios bacán	140

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	ANEXO 1: Encuesta de Medición de Clima Laboral	150
2.	ANEXO 2: Estructura Encuesta	151

RESUMEN

La finalidad de esta investigación fue diagnosticar el clima laboral de Banco Solidario S.A. y, en función a los focos críticos positivos y negativos identificados, diseñar una propuesta de mejora que incluyera programas institucionales para cada una de las dimensiones evaluadas.

De los resultados obtenidos se pudo visualizar la necesidad de mejorar el clima laboral de la organización enfocándose, principalmente, en la calidad de vida de los colaboradores (generación de un balance de su vida laboral y familiar) así como en el fortalecimiento de la Comunicación Institucional.

Por otro lado, una fortaleza detectada que permitirá apalancar las iniciativas planteadas es el alto sentido de orgullo y pertenencia que los colaboradores tienen con relación al Banco, el cual se afianza y se sustenta en los valores organizacionales.

Los programas propuestos están alineados a los resultados de clima y también a la estrategia institucional para el año 2016. Todo ello permitirá que la organización no emprenda esfuerzos aislados sino, por el contrario, genere sinergia y se enfoque en cumplir sus resultados cuantitativos y, sobre todo, los cualitativos que involucran el cumplimiento de su misión social y la gestión de desempeño social con sus principales grupos de interés: sociedad, clientes y colaboradores.

ABSTRACT

The purpose of this research was to diagnose working environment of Banco Solidario S.A. and, according to the hot spots identified positive and negative, design a proposal for improvement that include institutional programs for each of the dimensions assessed.

The results obtained, we could visualize the necessity of improving the working environment of the organization focusing primarily on the quality of life of the partners (generation of a balance of work and family) as well as in the strengthening of institutional communication.

On the other hand, a fortress detected that will provide leverage initiatives raised is the high sense of pride and belonging that the employees have in relation to the Bank, which takes hold and is based on the organizational values.

The proposed programs are tied to the results of climate and also to the corporate strategy for the year 2016. All this will enable the organization does not engage isolated efforts, but, on the contrary, generate synergy and focus on fulfilling their quantitative results and, above all, the qualitative that are include social mission and the management of social performance with its main interest groups: society, customers and partners

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

"Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de estudio: Banco Solidario"

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1 Nombre

La organización donde se aplicará el presente estudio se llama Banco Solidario S.A.

1.2.2 Actividad

Banco Solidario S.A. es una empresa nacional con misión social. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano brindando servicios financieros a los segmentos de la población que anteriormente no habían sido bancarizados. (Banco Solidario, 2015)

1.2.3 Ubicación

La Matriz de Banco Solidario S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Amazonas 36 – 69 y Corea frente al Centro Comercial Ñaquito (CCI).

1.2.4 Características

1.2.4.1 Historia

El actual Solidario es resultado de la integración de dos modelos exitosos de banca: Solidario y UniBanco. Ambos pertenecían a los mismo accionistas y; por ello, a partir del año

2006, estratégicamente, se definió comenzar a trabajar en un convenio de asociación para estandarizar procesos, homologar plataformas tecnológicas, compartir conocimientos y, sobretodo, brindar servicios conjuntos en beneficio de sus clientes, iniciando con ello un paulatino proceso de fusión. (Banco Solidario, 2013)

En el 2013 se concluye el proceso y se produce la unión definitiva de los dos bancos. El banco unificado “Solidario S.A.” se formó con la integración tanto de los colaboradores, clientes, activos, pasivos así como del patrimonio de ambos. (Banco Solidario, 2013)

Actualmente, el Solidario mantiene una calificación de riesgo de AA+ y es “el tercer banco en número de clientes de crédito, octavo en depósitos a plazo, patrimonio y activos, y noveno en pasivos” (Banco Solidario, 2013)

1.2.4.2 Presencia nacional

Banco Solidario, con el afán de llegar a todos sus clientes de manera ágil y oportuna cuenta con una amplia red de oficinas en 26 ciudades y 14 provincias a nivel nacional divididas en 61 agencias completas que brindan todos los productos y servicios y 7 oficinas especiales que solo atienden a clientes del segmento de microempresa. Cuenta con 66 cajeros automáticos y estaciones de pago denominados “pay stations”. Adicionalmente, mantiene un convenio de servicios con Servipagos para que los clientes del Solidario puedan efectuar transacciones en 66 oficinas a nivel nacional. (Banco Solidario, 2015)

Tabla 1		Datos de la empresa	
NOMBRE:	BANCO SOLIDARIO S.A.	COBERTURA GEOGRÁFICA DE SOLIDARIO 	
ACTIVIDAD:	Servicios Financieros		
TAMAÑO:	Mediana Empresa		
COLABORADORES:	1600 en nómina		
PÁGINA WEB:	www.banco-solidario.com		
LOGO:			

Información tomada de (Banco Solidario, 2014)

1.2.4.3 Filosofía Solidaria

1.2.4.3.1 Misión

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana, con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida. (Banco Solidario, 2013)

1.2.4.3.2 Visión

Liderar la inclusión financiera y social de grandes segmentos de la población, construyendo una red de relaciones de mutuo beneficio. (Banco Solidario, 2013)

1.2.4.3.3 Valores

- Ética: actuamos con integridad, honradez, prudencia y respeto.

- Entusiasmo: disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.
- Solidaridad: respetamos y valoramos a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades, para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo sostenible.
- Responsabilidad: hacemos las cosas bien desde el principio, con eficiencia y perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad.

(Banco Solidario, 2013)

1.2.4.3.4 Principios

- Creemos en la gente por lo que es, más que por lo que tiene
- Valoramos el esfuerzo de la gente para juntos crecer
- Cuando los pequeños crecen, un futuro grande se levanta
- Hacer de la misión del banco parte de nuestra misión de vida
- Estar en el corazón de nuestros clientes

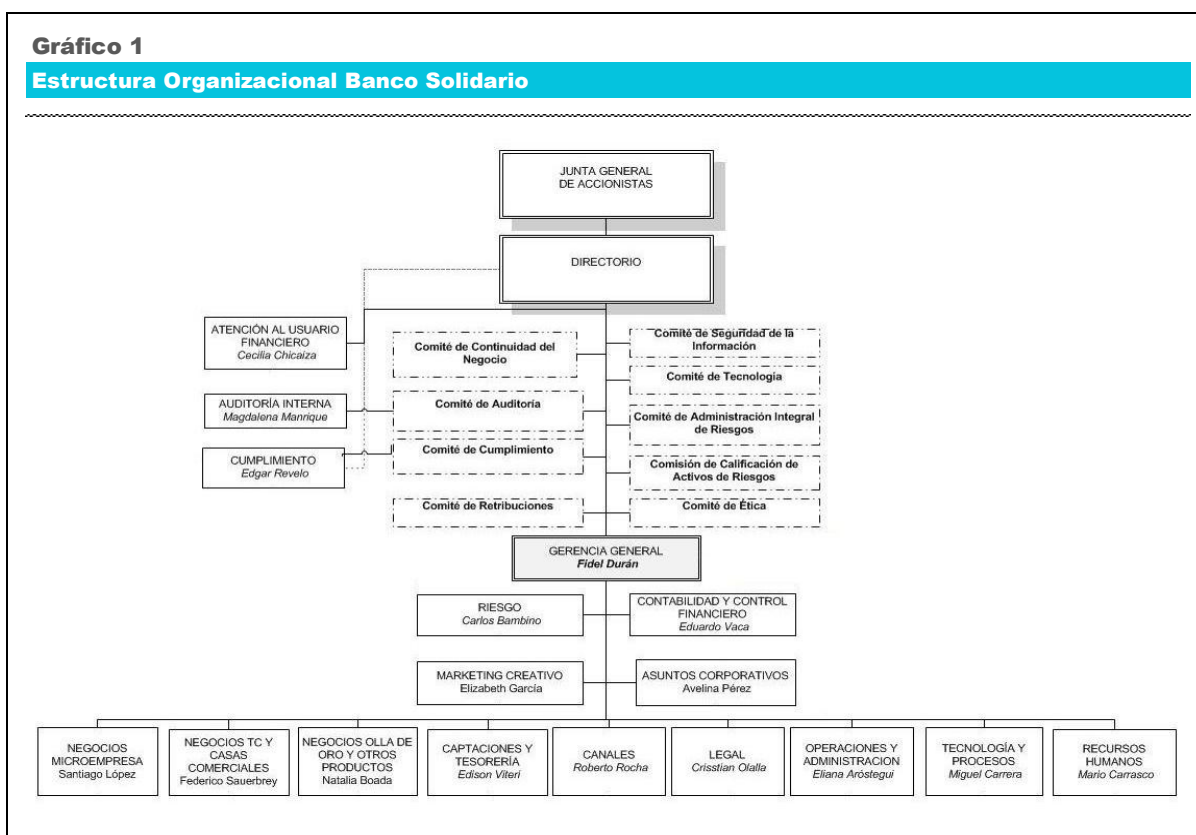
(Banco Solidario, 2013)

1.2.4.4 Estructura Organizacional

La estructura del Solidario es funcional, conformada de la siguiente forma:

- Junta General de Accionistas: Órgano Supremo del Banco encargado de elegir Directores Principales y sus alternos, así como nombrar Auditor Interno y Externo.
- Directorio: Máxima autoridad de administración de la institución, elegido por la Junta General de Accionistas, con amplias facultades de administración y gestión.

- Alta Gerencia: Conformada por el Presidente del Directorio, el Gerente General, Vicepresidentes y Gerentes de División.
- Comités: Grupo de personas a las que se les asigna determinadas responsabilidades. Existen dos categorías: Normativos y Administrativos.
- Gerencia General: Responsable de proponer al Directorio una estructura organizacional que se base en los requerimientos internos y externos.
- Divisiones: Estructuras organizacionales integradas por unidades especializadas técnicamente separadas, donde cada división posee autonomía en su ámbito de acción.



Información tomada de (Banco Solidario, 2015)

1.2.4.5 Productos y servicios

Tabla 2
Productos Banco Solidario

PRODUCTOS DEL PASIVO		PRODUCTOS DEL ACTIVO	
DEPÓSITOS A PLAZO	Certificado de depósito a plazo fijo	CRÉDITO	Microcrédito Crédito Inmediato Microcrédito Olla de Oro Crédito Prendario Olla de Oro Unicrédito
DEPÓSITOS A LA VISTA	Cuenta de Ahorros "Cuenta Conmigo" Cuenta de Ahorros "Futuro Seguro" Cuenta de Ahorros "Cuentahorro" Cuenta Corriente	TARJETAS DE CRÉDITO	Alia Solidario Black Alia Solidario Platinum Alia Solidario Gold Alia Solidario Cuotafácil

Información tomada de (Banco Solidario, 2013)

1.2.5 Gobierno Corporativo

Desde el 2012, año en que se implementó la Política de Gobierno Corporativo en Banco Solidario S.A., su modelo se ha sustentado en principios y normas que persiguen un funcionamiento óptimo de la organización con un enfoque, observancia y respeto de la Ley, las necesidades y preferencias de sus grupos de interés, transparencia en la información y una permanente rendición de cuentas.

Cabe mencionar que la relación entre la Administración, el Directorio, los Accionistas y demás grupos de interés se ha fortalecido aún más, impulsando con ello los principios responsabilidad social, calidad de servicio, respeto del ser humano, sociedad y medio ambiente. Los pilares de Gobierno Corporativo de Banco Solidario son: Estructura Organizacional, Código de conducta ética e Indicadores de Gobierno Corporativo

1.2.6 Plan Estratégico

Conforme el Plan Estratégico 2015 – 2016, los objetivos institucionales que persigue Banco Solidario para este periodo en las cuatro dimensiones existentes son:

Tabla 3							
Plan Estratégico Banco Solidario 2015 - 2016							
DIMENSIONES	OBJETIVO I	OBJETIVO II	OBJETIVO III	OBJETIVO IV	OBJETIVO V	OBJETIVO VI	OBJETIVO VII
FINANCIERA	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						
	Mantener al menos el 55% de participación en la cartera total para productos Micro	Incrementar el saldo de cartera de manera progresiva hasta un 5%	Ofrecer productos rentables con riesgo de cosecha máximo del 10%, Mora ajustada 10%, cobertura mínima 95% y cargo bruto que no supere los límites establecidos por el área de riesgo	Mantener un excedente del nivel de liquidez estructural del doble del requerido	Mantener un mínimo de 12% y un máximo de 25% de depósitos a la vista como parte del total de pasivos con costo. Costo máximo medido como gasto financiero/pasivo con costo 6.5%	Mantener una relación de patrimonio técnico de al menos 12%	Lograr un ROE de al menos 10% y establecer un modelo de rentabilidad por producto y oficina
CLIENTE	FIDELIZACIÓN, RETENCIÓN E INCORPORACIÓN DE CLIENTES						
	Creer en el número de clientes en al menos el 5% neto	Establecer una metodología e indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes periódicamente	Determinar indicadores de venta cruzada e incrementar en un 10% dicho indicador	Fortalecer el programa de educación financiera incrementando en al menos 10% los resultados obtenidos en 2014	Fortalecer el posicionamiento de la marca Solidario		
PROCESOS	TERMINAR DE PONER LA CASA EN ORDEN						
	Relevar nuevos procesos y mantener actualizados el 100% de los procesos del banco con un enfoque al cliente sin descuidar aspectos normativos, legales, tributarios y de riesgo operativo	Analizar procesos críticos que permitan generar eficiencias sin descuidar la oferta de valor hacia nuestros clientes.	Determinar una metodología de medición de capacidad instalada que sirva como base para la contratación de personal.	Generar políticas, herramientas y sistemas de control de información que permita preservar la información contenida en las bases del banco	Mantener un enfoque de eficiencia en los procesos administrando los indicadores: Gasto/Activo, Ingreso Operacional/Gasto Operacional y Personal Comercial/Personal Total	Implementar el sistema de información gerencial de acuerdo a la necesidades internas y que permita un adecuado seguimiento.	Definir y ejecutar un plan estratégico y operativo de TI y alineado con las estrategias institucionales y del negocio.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	RECREAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL: BANCO ENFOCADO EN LAS PERSONAS						
	Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%	Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.	Implementar el plan de sucesión para los miembros de la Alta Gerencia	Definir y garantizar una política salarial en función de las condiciones del mercado que mantenga equidad tanto interna como con el sector; buscando adecuar el head count en función de la mejora de procesos	Administrar un modelo de gestión del talento humano que abarque los procesos desde el reclutamiento hasta la desvinculación	Adoptar la educación financiera como un eje de acción con colaboradores, familias, clientes y público en general	
NORMATIVO	AJUSTARSE A LA NUEVA NORMATIVA VIGENTE						
	Cumplir las disposiciones establecidas por los entes de control en la normativa legal vigente	Priorizar los requerimientos normativos que deben ser implementados definiendo un esquema de trabajo y seguimiento que asegure su cumplimiento en los plazos establecidos	Obtener una calificación dentro de la revisión GREC de al menos dos	Establecer las normas para proteger la seguridad y salud de los colaboradores y personal que preste servicios dentro de la institución, a fin de evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales			

Información tomada de (Banco Solidario, 2015)

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica:

En la actualidad, las organizaciones verdaderamente exitosas son aquellas conformadas por talento humano con un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución donde trabajan. El mercado laboral se ha vuelto muy vertiginoso obligando a las empresas a replantearse sus estrategias de manejo del capital humano, a verse más atractivas en el mercado, a generar sólidos vínculos con sus colaboradores y, consecuentemente, a conseguir su satisfacción y motivación.

La creación de estas estrategias no sería efectiva sino partiesen de las necesidades y preferencias de los propios colaboradores. Es aquí donde cobra importancia la medición del clima laboral pues la misma, a través de diferentes instrumentos como la encuesta, permite conocer y comprender la percepción y el sentir de los empleados con respecto a su organización.

(Simon, Rojo, & Molina, 2011), afirman “La encuesta de clima es una herramienta imprescindible dentro de las organizaciones. La información que nos aporta este instrumento es muy valiosa en tanto en cuanto las futuras acciones de la compañía se planifican, diseñan y ejecutan teniendo en cuenta los resultados obtenidos” (p.139).

El clima laboral en las organizaciones ha sido un tema de interés de varios estudiantes de la Universidad Católica. Para efectos de la presente investigación, se tomará como referencia a cinco tesis de personas graduadas en la carrera de Psicología Industrial de la PUCE, cuyos tratados serán de gran ayuda. Enseguida un breve resumen de sus obras:

Por su parte, (Mullo, 2003) realizó su investigación titulada “Programa de fortalecimiento de clima laboral en Farmacid S.A basado en inteligencia emocional” en la que expone cómo a través de una medición del grado de satisfacción o insatisfacción de los colaboradores se obtiene información suficiente para proponer cambios o desarrollar propuestas para mejorar el clima.

En tanto que (Navarrete & Palacios, 2012) trabajaron con su tema “Diagnóstico y diseño de un plan de compromiso laboral en las empresas: Desca, Metroagencia y S.J. Jersey” mediante el cual afirmaron que una adecuada medición arroja importantes resultados sobre el compromiso que los colaboradores tienen hacia la organización. Con su propuesta pretendieron incrementar los niveles de satisfacción laboral a un 100% de cumplimiento para convertir a estas empresas en los mejores lugares para trabajar.

(Acosta, 2006) menciona en su trabajo de tesis “Análisis y propuesta para mejorar la motivación en el trabajo de la Agencia Villaflora del Banco del Pichincha, Quito” que la motivación de los colaboradores está estrechamente relacionada con el desempeño en su trabajo. Por ello, propone que es necesario conocer varias alternativas motivacionales para escoger la más adecuada y aplicarla con el objetivo de aumentar la productividad y disminuir la rotación.

(Carrera, 2009) evidencia en su investigación “Diagnóstico y perspectivas del clima laboral en Tejidos Pintex” que el diagnóstico de las diferentes dimensiones del clima laboral proporciona una visión integral; además, hace una propuesta de mejora para cada una de ellas.

(Díaz, 2006) menciona en su trabajo de tesis “Aplicación de estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Administrativo-Docente de

la Unidad Educativa Municipal Eugenio Espejo” que la motivación es muy importante en los colaboradores para que realicen su trabajo con satisfacción. Por este motivo, decide medir la motivación e incrementar la misma dentro de los empleados.

1.3.2 Justificación Metodológica:

Para la presente investigación se aplicó, una encuesta que midió el clima laboral de la empresa en función a dimensiones previamente definidas por las investigadoras en conjunto con Banco Solidario S.A. que involucraron aspectos como: la comunicación, el respeto, organización y apoyo de los líderes, la calidad de la comunicación institucional, el sentido pertenencia y orgullo por la empresa, la cultura y valores corporativos, trabajo en equipo, entre otros aspectos inherentes a la organización.

1.3.3 Justificación Práctica:

Con la elaboración de esta investigación, Banco Solidario tuvo una visión general de la manera en que los colaboradores estaban percibiendo a la organización. Además contó con la propuesta de un programa integral para fortalecer y mejorar los resultados obtenidos.

Los colaboradores del Banco (de manera directa) y sus familias (de manera indirecta) también se vieron beneficiados debido a que mejoraron sus condiciones laborales, aumentando su compromiso, motivación e identificación con la institución.

Por su parte, los clientes también se favorecieron al recibir una atención de calidad por parte de colaboradores comprometidos con sus funciones y con el Banco en sí.

1.3.4 Justificación Personal:

A través de este proyecto, las investigadoras lograron afianzar todos los conocimientos adquiridos tanto en su experiencia laboral dentro del área de Recursos Humanos como los aprendidos durante la maestría culminada. Adicionalmente, la ejecución de esta tesis les permitió obtener el título de Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El aspecto central de la presente investigación fue diagnosticar el clima laboral de Banco Solidario S.A. y elaborar una propuesta de mejora para los puntos identificados.

Como antecedentes podemos mencionar que en el año 2013, Banco Solidario S.A. vivió un proceso de fusión con Unibanco S.A. y fruto de esta fusión, la cultura organizacional y el ambiente laboral sufrieron un remesón.

A finales de ese mismo año se realizó una encuesta de clima laboral, la misma que en su momento tuvo resultados positivos; sin embargo, posterior a su aplicación el Banco sufrió algunos cambios en su estructura, en su estilo de dirección, en sus objetivos estratégicos. Por ello, se hizo imprescindible realizar una nueva medición para contar con resultados reales a la fecha y entender cuál era la percepción de los colaboradores en la actualidad.

Tal como lo afirma (Bagner Alcalá, 2009, pág. 149) “El clima influye en la motivación y en el compromiso de las personas, en su actitud en el trabajo y por lo tanto en su rendimiento”. Por lo mencionado, el presente trabajo investigativo se enfocó en contribuir a la estrategia organizacional al proponer iniciativas que consoliden la nueva cultura organizacional, consigan la disminución de la rotación, aumenten la retención del personal clave y, por ende, mejoren el

ambiente laboral. En caso de que el Banco hubiese decidido no aplicar esta propuesta, la situación organizacional habría continuado igual o, incluso, podría haberse agravado.

El alcance de la presente no incluyó la aplicación de las propuestas de mejoramiento, ni tampoco la medición de su impacto. Su objetivo principal se basó en desarrollar la propuesta de acción y ponerla a consideración del Banco, quien decidió aplicarla o no aplicarla.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

- Realizar un diagnóstico del clima laboral de Banco Solidario S.A. para generar una propuesta de mejora que permita incrementar el nivel de compromiso e identificación con la empresa que tienen sus colaboradores.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico que sustenten la presente investigación.
- Realizar un proceso integral de medición del ambiente laboral que sirva como insumo para la construcción de una propuesta de mejora.
- Identificar los aspectos más destacados en cada una de las dimensiones planteadas
- Diseñar una propuesta de mejora para los aspectos más destacados en cada dimensión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA LABORAL

Al igual que en una relación de pareja o en el mismo matrimonio, en las organizaciones se produce un efecto de simbiosis similar entre el individuo y la organización en el que ambos están estrechamente vinculados y dependen en gran medida el uno del otro. Para que esta correlación sea favorable debe generarse bajo condiciones que resulten positivas y beneficiosas para ambas partes, la calidad de su relacionamiento es vital para garantizar una sana convivencia.

Es conocido también que las organizaciones buscan incorporar a sus equipos personas que, con su trabajo, contribuyan al logro de los objetivos y resultados institucionales y que, por su parte, los individuos tienen metas, sueños, aspiraciones que cumplen valiéndose de la organización. Queda manifiesta entonces que la contribución es de doble vía y; por ende, tanto individuo como organización se convierten en co partícipes de los resultados generados.

Pero ¿Cómo medir la contribución positiva y la satisfacción que tienen ambos actores? Por su parte, la organización define el impacto y la contribución de las personas en función a la evaluación de desempeño alineada al cumplimiento de objetivos previamente establecidos así como al desarrollo de sus competencias. Sin embargo, para identificar el nivel de satisfacción del colaborador con la organización intervienen factores de percepción propios del individuo.

2.1.1 Definición y características de clima laboral

¿Está la organización brindando las facilidades para que el individuo se sienta valorado?
¿Qué percepción existe con respecto a la toma de decisiones y la forma en que son comunicadas?
¿Qué criterio existe con respecto a los líderes en la organización? ¿La gente está comprometida y se siente bien en la empresa? Éstas y otras interrogantes son las que suelen surgir al interior de las empresas y empujan a los directivos a buscar mecanismos técnicos y formales para realizar mediciones de clima organizacional.

El concepto de clima organizacional al igual que el de liderazgo fueron introducidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralh K. White alrededor del año 1939. Ellos realizaron un análisis de la influencia de los climas sociales sobre el comportamiento de un grupo específico de niños. “En sus estudios iniciales, se formaron clubes de pasatiempos para niños de 10 años de edad. Cada club se sometió a tres diferentes estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal” (Luthans, 2008, pág. 410)

En la actualidad, el clima organizacional es un término conocido y ampliamente utilizado en materia de desarrollo organizacional. “El clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente” (Chiavenato, 2011, pág. 74)

(Bager Alcalá, 2009) afirmó que el clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. (págs. 148 - 149)

El clima organizacional “hace referencia al medio interno de una organización con relación a sus características y propiedades de ésta” (De La Fuente Anuncibay & De Diego Vallejo, 2008, pág. 43)

Basados en las definiciones anteriores podría afirmarse que el clima organizacional es aquel estado de ánimo del personal de una organización que influye directa e indirectamente en sus comportamientos y resultados bien sea en un aspecto positivo o negativo.

Para (De La Fuente Anuncibay & De Diego Vallejo, 2008, pág. 48), entre las principales características del clima se pueden mencionar las siguientes:

- Cada organización tiene un clima diferentes
- Es descriptivo y no evaluativo
- Es perdurable y se puede cambiar
- Afecta a las actitudes y a la conducta y puede influir en los resultados organizacionales
- Es un indicador del diagnóstico organizacional

2.1.2 Importancia y beneficios de la medición del clima laboral

Si bien es cierto que el clima organizacional podría entenderse como un proceso etéreo y poco objetivo, existen diversos mecanismos probados y ampliamente utilizados que permiten convertirlo en cifras tangibles, comparables y gestionables que generen valor agregado a la institución, uno de ellos es la medición del clima efectuada a todos en la organización.

El objetivo principal de la medición de clima es, ante todo, MEJORAR. Cuando se inicia un proceso de medición debe tenerse claro que su fin no es molestar, perturbar ni incomodar a nadie en la organización, no se trata de buscar culpables. Por el contrario, ésta persigue ser un medio de mejora continua que se derive en acciones correctivas y positivas, en beneficios de todos o bien de la mayoría.

Medir y determinar el clima organizacional resulta de gran valía para las organizaciones y sus directivos, pues produce un sinnúmero de beneficios. Los principales beneficios son:

- Se convierte en un diagnóstico de realidad organizacional.
- Con la información proporcionada se pueden realizar acciones de mejora
- Apoya la creación y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Incentiva la generación de cambio en la organización

Otro beneficio de la medición de clima, tal como lo afirman (Simon, Rojo, & Molina, 2011) es que el solo hecho de que los colaboradores se sientan escuchados y sepan que la organización les brinda la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista genera una mejora sustancial del clima organizacional.

2.1.3 Métodos de medición de clima organizacional

Cada organización es distinta y atraviesa realidades diversas. Por tanto, resulta un grave error pensar que un mismo método pudiese ser aplicado para todas las organizaciones por igual. Para que un proceso de medición sea exitoso, éste debe estar planificado, sustentado y diseñado a

medida, es decir, en función del tipo y actividad de la empresa, su cultura, magnitud, necesidades, problemáticas, expectativas, estrategias organizacionales, entre otros.

Existen varios métodos para medir el clima laboral, como por ejemplo: cuestionarios, entrevistas individuales, grupos focales, observación directa, entre otros. El tipo de método que se emplee deberá facilitar la obtención de la información y el nivel de detalle que la empresa requiera y se constituye una decisión exclusiva de la Institución.

De todos los métodos detallados el más utilizado es el cuestionario. Son varios los motivos para su popularidad, entre ellos: permite recopilar información de un número significativo de personas al mismo tiempo, es práctico y amigable tanto para el evaluador como para el evaluado, tiene bajo costo, la interpretación y tabulación de los datos es sencilla, sobre todo si la empresa se inclina por apoyarse medios tecnológicos existentes en la actualidad.

Otro beneficio que brinda el cuestionario es que permite mantener la confidencialidad del entrevistado. Sin embargo, para efectos de control demográfico (aspectos de interés para el evaluador), debe y puede incluirse preguntas generales referentes a: sexo, edad, tiempo de permanencia en la institución, división – área – departamento al que pertenece. Preferiblemente se debe mostrar estas preguntas en rangos a ser elegidos por el evaluado.

Si bien el cuestionario genera todas las ventajas ya mencionadas, tal como lo afirma (Baguer Alcalá, 2009) también genera una complicación y es que, a la hora de seleccionar la muestra debe hacérselo pensando en que en la organización pueden existir microclimas en cuyos

casos es preferible identificar al líder de cada microclima y a su equipo por separado a fin de obtener resultados más certeros que eviten datos sesgados.

2.1.4 Dimensiones de clima laboral

Sea que se utilice el cuestionario o cualquier otro instrumento, la estructura y el ámbito de alcance de la medición debe guardar el mismo lineamiento y enfocarse de manera integral en aspectos que permitan comprender la realidad organizacional, a estos aspectos se los conoce con el nombre de dimensiones.

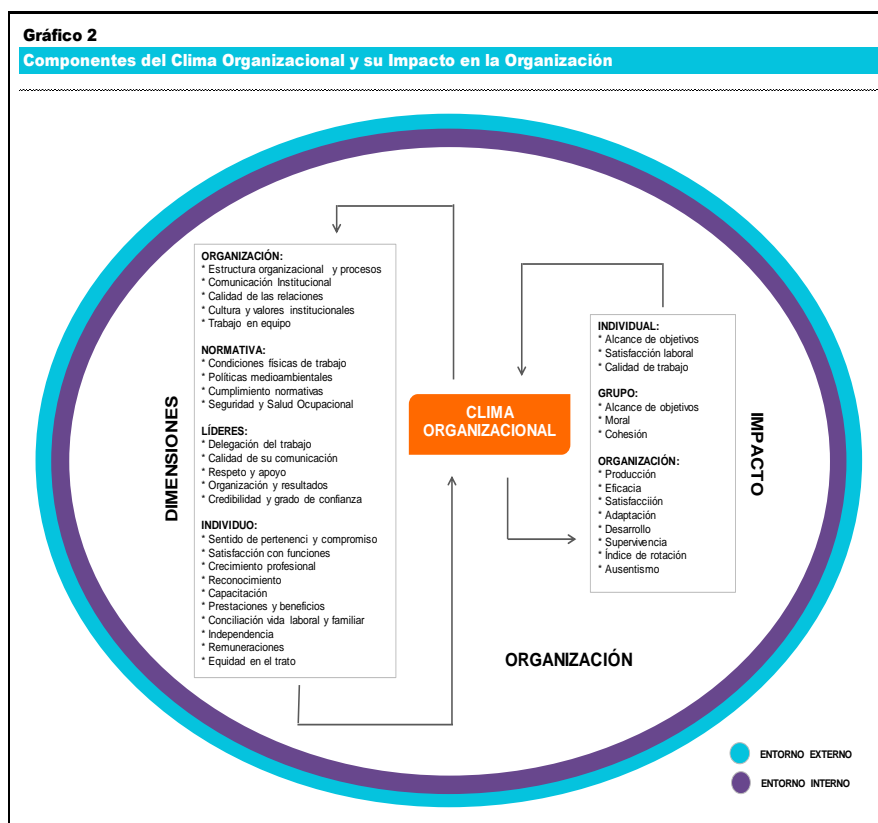
Las dimensiones a ser evaluadas dentro de la medición de clima varían de autor en autor sin llegar a determinarse de manera única cuáles deberían ser. Sin embargo, al revisar la literatura se puede evidenciar que existen varias dimensiones que coinciden entre teorías. Se podría mencionar, que toda intervención de clima debería, al menos, las siguientes dimensiones:

ORGANIZACIÓN	NORMATIVA	LÍDERES	INDIVIDUO
* Estructura organizacional	* Condiciones físicas de trabajo	* Delegación del trabajo	* Sentido de pertenencia y compromiso
* Procesos	* Políticas medioambientales	* Calidad de su comunicación	* Satisfacción con funciones
* Comunicación Institucional	* Cumplimiento normativas	* Respeto y apoyo	* Crecimiento profesional
* Calidad de las relaciones	* Seguridad y Salud Ocupacional	* Organización y resultados	* Reconocimiento
* Cultura y valores institucionales		* Credibilidad y grado de confianza	* Capacitación
* Trabajo en equipo			* Prestaciones y beneficios
			* Conciliación vida laboral y familiar
			* Independencia
			* Remuneraciones
			* Equidad en el trato

Tabla construida con información de (Hernández Rodríguez, 2010, pág. 46) citado en (Brunet, 1987)

(Hernández Rodríguez, 2010) afirmó que la condición multidimensional del clima, le imprime complejidad a los estudios dedicados a su medición debido a la cantidad de variables a considerar. No obstante, dicha complejidad es aún mayor en tanto variables entendidas como consecuencias o efectos del clima, a partir de su interacción pueden convertirse en causas. (pág. 46)

Cabe mencionar que, para efectos de la presente investigación, de todas las dimensiones detalladas en la Tabla 4, se ha procedido a elegir ciertos componentes como objetivo de estudio, no con ello queriendo desmerecer la importancia y relevancia de los restantes. Es preciso comprender el impacto de las dimensiones y/o componentes del clima laboral en los resultados organizacionales, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.



Referencia tomada de (Hernández Rodríguez, 2010, pág. 46) citado en (Brunet, 1987)

2.1.5 Clima laboral y motivación

El clima organizacional guarda una relación estrecha con la motivación y conducta humana. “En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional” (Chiavenato, 2011, pág. 74)

Las primeras ideas de motivación se remontan a la era clásica. Por su parte, (Baguer Alcalá, 2009) afirmaba que aquella época se pensaba que existían dos únicos mecanismos para motivar: los castigos y las recompensas. Asociados con la fábula de la vara y la zanahoria en la cual se menciona que para lograr que un burro se mueva hay dos opciones: ponerle una zanahoria en frente a modo de recompensa o golpearle con una vara por detrás a modo de castigo.

Posterior a ello, surgieron un sinnúmero de teorías que pretendían explicar las necesidades de las personas como un puntal para generar motivación. Para efectos de la presente investigación, se mencionarán las teorías de Maslow - 1943, Mc. Clelland - 1987 y Vroom - 1993, al ser las más representativas y que siguen vigentes en nuestros tiempos.

Jerarquía de las necesidades de Maslow (1943)

Para Maslow, la motivación está representada en función de la satisfacción de las necesidades del individuo. Para ello, propone una pirámide de necesidades en la cual su base corresponde a las necesidades fisiológicas (alimentación, vestimenta, etc.), el siguiente nivel involucra a las necesidades de seguridad, en tercer nivel están las necesidades de orden de tipo social (amistades, relaciones de pertenencia, etc.), en cuarto tenemos a las necesidades de estima (reconocimiento, reputación y afecto) y, finalmente, en el quinto nivel las de realización personal.



Información tomada de (García Santillán & Uscanga Guevara, 2008, pág. 69)

Para (Hernández Rodríguez, 2010), entre las principales premisas en que se sustenta esta teoría tenemos: 1) Cuando una necesidad ha sido satisfecha ya no produce motivación. 2) Al momento del nacimiento el ser humano presenta necesidades de orden fisiológico. 3) Los ciclos motivacionales de las necesidades primarias son más rápidos que los correspondientes a los últimos escalones. 4) Si las necesidades primarias no son satisfechas, neutralizan al resto. (pág. 48). Este fenómeno se replica en el ámbito organizacional cuando las necesidades de los individuos no son satisfechas en su totalidad.

Teoría de las necesidades de Mc Clelland (1987)

(Hernández Rodríguez, 2010) manifiesta que “los estudios de Mc Clelland y sus colaboradores, a diferencia de Maslow, no establecen una jerarquía de necesidades satisfechas en

orden ascendente, para este investigador existente tres (3) tipos de necesidades, las de logro, de afiliación y de poder.” (pág. 49)

- LOGRO: Existe en individuos con un alto interés por el cumplimiento de metas u objetivos y que ponen en evidencia su capacidad, nivel de auto exigencia y calidad. Quienes están motivados por el logro son personas que se esfuerzan por cumplir metas retadoras, muchas veces autoimpuestas.
- PODER: Se evidencia en individuos con absoluto apego al control y dominio tanto de trabajo, decisiones como de los demás seres humanos. Quienes están regidos por esta motivación, por lo general, prefieren ocupar cargos de mucha autoridad.
- AFILIACIÓN: Conlleva el interés por establecer relaciones sociales e intrapersonales placenteras y duraderas. Quienes están motivados por la filiación son personas que disfrutan el hecho de formar parte de un grupo en la sociedad.

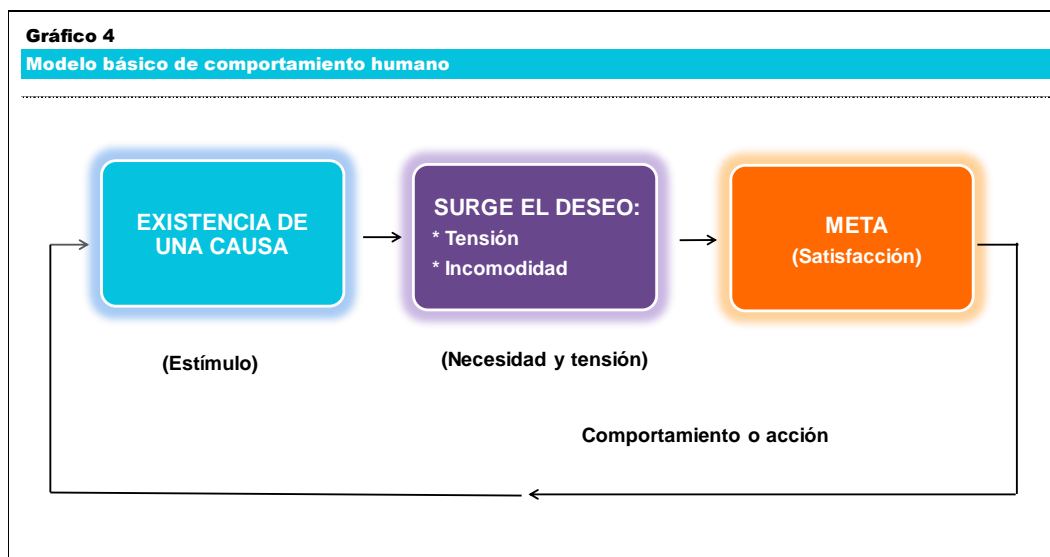
Teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1993)

Según Vroom, para que una persona se encuentre motivada, debe realizar un trabajo que cumpla sus expectativas en función a tres factores: 1) Valencia.- Interés de la persona por conseguir una meta. 2) Expectativa.- Grado de convicción de que el esfuerzo es el medio para una tarea exitosa. 3) Medios.- Percepción sobre la obtención de una recompensa.

Esta teoría sostiene que “la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan” (García Santillán & Uscanga Guevara, 2008, pág. 73)

Su principal aporte es que introduce el concepto de implicación y la individualidad, al hacer referencia que un trabajador comprometido con su trabajo busca alcanzar las metas propuestas y tiene un buen desempeño pues su motivación le permite estar enfocado, concentrado y alineado facilitando el cumplimiento de sus objetivos.

Luego de varios estudios y teorías, se ha determinado que la motivación y las necesidades son propias de los individuos. (García Santillán & Uscanga Guevara, 2008) concluyeron que tradicionalmente la motivación se ha dividido en dos clases: motivación intrínseca (centrada en la tarea misma y en la satisfacción de enfrentarla exitosamente) y extrínseca (dependiente de lo que digan o hagan los demás respecto a la actuación de sí mismo). Al respecto de motivación, existe un modelo básico que explica el comportamiento del individuo frente a una meta, necesidad o factor motivador.



Información tomada de (Bagner Alcalá, 2009) citado en (Chiavenato, 2011)

El gráfico cuatro, evidencia que la meta o satisfacción es el objetivo de todo individuo y ello extrapolado al ámbito organizacional vendría a ser la satisfacción laboral. Clima organizacional y satisfacción laboral, son términos complementarios pero que erróneamente han sido asimilados como sinónimos.

2.1.6 Satisfacción laboral

Aclarado que clima y satisfacción laboral son términos distintos pero que coexisten en la percepción y comportamiento de las personas, se debe definir que satisfacción laboral es “un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él, e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida” (García Santillán & Uscanga Guevara, 2008, pág. 63).

(Cevallos Riofrio, 2012, pág. 27), afirma que “la satisfacción laboral es el gusto con el que realiza el trabajador las tareas a él encomendadas; por tal razón difiere del Clima Organizacional, puesto que puede haber un empleado que disfrute del trabajo que hace, pero no del ambiente que rodea a ese trabajo”

La satisfacción laboral comprende el conjunto de actitudes o comportamientos que el individuo tiene hacia la tarea que realiza y que lo lleva a sentirse satisfecho con su puesto, mostrando actitud positiva y buena predisposición hacia su tarea. Lo propio ocurre si, por el contrario, un trabajador se siente insatisfecho, su actitud será negativa.

Clima y satisfacción laboral tienen una estrecha relación. Algunos estudios muestran que el clima es un factor determinante en la satisfacción laboral y que, por ende, impacta en el rendimiento de los colaboradores.

Conforme lo sostienen (García Santillán & Uscanga Guevara, 2008), el individuo puede tener varias formas de satisfacción laboral las cuales son:

- *Continua*: Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
- *Duradera o estable*: Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
- *Renunciada*: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- *Productiva*: Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
- *Fija*: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
- *Pseudo-satisfacción*: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.
- *Motivación*: Desencadenada por una necesidad, busca una meta que la satisfaga.
- *Satisfacción laboral*: Actitud resultante del trabajo concreto. (pág. 65)

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada organización es única y diferente. Podría incluso afirmarse que, al igual que los seres humanos, ninguna organización es igual a otra así pertenezcan al mismo sector, estén dirigidas al mismo público o segmento objetivo, se encuentren en el mismo mercado u ofrezcan los mismos productos, cada una es un mundo independiente y particular. Esta particular identidad y diferenciación está dada por la cultura organizacional cuyo estudio ha cobrado gran importancia en los últimos años dado el impacto que ésta genera en la realidad organizacional e, indirectamente, en sus resultados.

Pero ¿Qué es cultura organizacional? “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2011, pág. 72).

“La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social”. (Franklin & Krieger, 2011, pág. 363)

(Slocum, 2009) afirmó que las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencias de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. (pág. 458).

Por este motivo, la cultura cambia por sí misma si la organización lo requiere o si surgen cambios externos que provoquen este cambio. Sin embargo, es un proceso que toma su tiempo y que debe ser acogido por los colaboradores de la misma.

Para Martha Alles, por su parte, cultura es el “conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (Alles, 2009, pág. 382). Estos factores no se manejan aislados, son interdependientes y solamente en conjunto logran la formación paulatina de la cultura.

En el mundo globalizado actual, la compra, venta, fusión y/o absorción de empresas resulta una práctica muy común. Algunas organizaciones lo hacen motivadas por aspectos económicos, otras por potencial de crecimiento, innovaciones o por competitividad dentro del mercado. Este fenómeno, de seguro, seguirá en auge.

En la actualidad existen con más frecuencia organizaciones transnacionales y multinacionales con directorios muy heterogéneos fruto de la confluencia de culturas de distintos países o regiones. Por ello, “es probable que la globalización nos vaya conduciendo de manera paulatina hacia una cultura laboral de alcance global” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 389)

En este contexto, se debe comprender que todo proceso de integración de dos o más organizaciones involucra un choque cultural importante que, conforme (Luthans, 2008) lo manifiesta, debe siempre considerar estos tres aspectos:

- Estructura: Tamaño de la empresa, edades de la gente y estructura jerárquica.

- Política: Manejo de la autoridad, poder y toma de decisiones.
- Emociones: Sentimientos de los colaboradores con respecto a la cultura de cada organización que se basan en comportamientos demostrados.

Se requiere considerar el impacto de los aspectos mencionados y comprender integralmente a las culturas fruto de la fusión, se debe analizar sus similitudes y diferencias para enfocar todos los esfuerzos organizacionales en generar una cultura sólida que se encamine a los objetivos y el interés institucional.

Consolidar una nueva o reconstruir una cultura organizacional establecida resulta una tarea de vital importancia. Si bien es cierto que algunas empresas logran anticiparse y enfrentar el cambio de manera exitosa, otras incurren en tropiezos constantes durante el proceso. “Entre los obstáculos previsibles están las destrezas arraigadas, la administración, las relaciones, las funciones y las estructuras, que trabajan juntas para reforzar los patrones culturales tradicionales.” (Luthans, 2008, pág. 83)

Cabe señalar que el hecho de que una nueva cultura nazca y crezca dentro de una organización genera directa e indirectamente un impacto en el clima laboral pues todo proceso cultural involucra a personas y con ellas a su percepción sobre la organización.

Conforme lo manifiesta (Luthans, 2008), la cultura organizacional tiene varias características importantes:

- Regularidad de los comportamientos observados: Cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes.
- Normas: Existen normas de comportamiento.
- Valores dominantes: Existen valores importantes que la organización apoya y espera que los participantes compartan.
- Filosofía: Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados y/o clientes
- Reglas: Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización.
- Ambiente Organizacional: Éste se refiere a la “sensación” general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización. (pág. 75)

“Para entender el proceso de formación de la cultura organizacional debemos tener en cuenta que éste no ocurre de manera accidental o espontánea. Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización.” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 364)

Los colaboradores de una organización enfrentan día a día varios inconvenientes y, al mismo tiempo, comparten momentos agradables dentro de su trabajo diario. Esto hace que tengan una manera de actuar y sentir específica frente a situaciones similares: sin embargo, cuando existen fusiones o cambios dentro la organización la cultura de la misma puede afectarse.

Apegados a lo manifestado por (Luthans, 2008), resulta un error pensar que dentro de una organización existe una cultura única pues estaríamos restando importancia y olvidando la existencia de las denominadas subculturas (creencias, valores y/o formas de pensar diferentes). Lo importante es tener claro que la cultura como tal es aquella percepción que tienen la mayoría de colaboradores. No obstante, es necesario saber gestionar las subculturas existentes a fin de evitar que obstaculicen o interfieran en la cultura dominante.

Existen varias premisas para crear o mantener una cultura. En párrafos anteriores se hizo mención de las fusiones; sin embargo, otro mecanismo de generación de cultura consiste en el ingreso de nuevos colaboradores a la organización.

Es preciso considerar que “cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando a cuestas sus experiencias laborales previas y el bagaje cultural fruto de su proceso de socialización” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 364)

Cuando las personas se integran en una organización, llevan con ellas los valores, las creencias que les han enseñado. No obstante, con frecuencia estos valores y creencias no son suficientes para ayudar al individuo a lograr el éxito en la organización. La persona necesita aprender la forma en que hace las cosas esa empresa en particular. (Luthans, 2008, pág. 74)

Todo nuevo colaborador trae consigo su pasado organizacional y la perspectiva de su presente y futuro laboral. Por ello, resulta imprescindible que el área de Recursos Humanos y, esencialmente, quienes se encargan del reclutamiento y selección del personal, conozcan y

conciban a profundidad la cultura organizacional para que, en la medida de lo posible, seleccionen colaboradores que se adapten y adecuen fácilmente tanto al perfil como a la cultura.

2.2.1 Formación y modificación de la cultura organizacional

La cultura organizacional varía y se transforma a medida que la organización también lo hace. Este fenómeno ha hecho que autores planteen teorías sobre su formación y modificación.

Para (Slocum, 2009) el proceso de formación de la cultura implica dos grandes retos:

- La adaptación al exterior y la supervivencia: Dado que el mundo y el mercado laboral cambian constantemente, el reto consiste en conseguir una cultura que pueda fácilmente acoplarse a estos cambios.
- La integración al interior: Es importante que las relaciones entre los colaboradores de la empresa sean muy efectivas trabajando en equipo para conseguir las metas planteadas.

Por su parte, para (Franklin & Krieger, 2011), el proceso de cambio de cultura exige considerar aspectos como:

- Comprender lo que pasa: Diagnosticando la situación actual de la cultura y planteando su problemática central.
- Construir una visión compartida: Comprendiendo que sólo a través del consenso entre los miembros puede instaurarse el cambio cultural
- Diseñar las acciones necesarias para el cambio: Delineando los valores principios, creencias y supuestos alineados a la misión y visión y que determinarán los objetivos estratégicos.

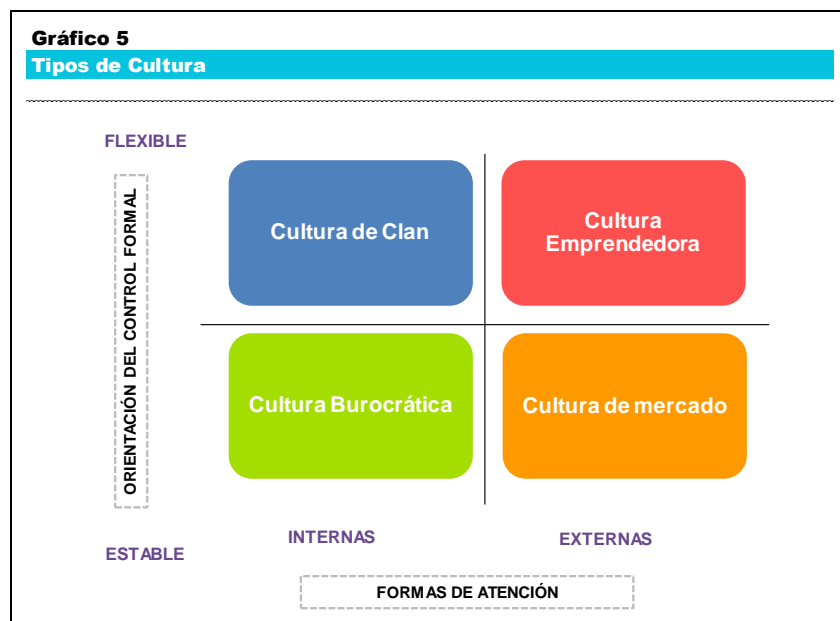
- Comunicación, capacitación socialización e interiorización: Acompañar el cambio con modificaciones en normas, estructuras, procesos, equipamiento, modelo de gestión y sistemas de recompensa. Todo ello comunicado y socializado a tiempo.
- Los cambios culturales no pueden ser cosméticos: Tiene que ser un cambio profundo, acompañado de readecuación de las personas, grupos, equipos, directivos, mandos medios, que son quienes hacen funcionar o fracasar al proceso.
- Los cambios culturales deben iniciarse con modificaciones en factores y variables capaces de echar a andar el proceso y producir otras transformaciones.

De acuerdo a lo mencionado, cuando existe un cambio dentro de la organización, es importante que planteemos premisas para la modificación de su cultura, actualmente las empresas viven cambios dentro de su giro de negocio, mercado laboral, fusiones para solventar temas económicos entre otros; la cultura debe lograr fácilmente moverse y adaptarse de acuerdo al presente y para esto se necesita líderes que sepan llevar a sus colaboradores al objetivo final. Es así como una cultura puede reinventarse, comunicando los nuevos objetivos y siendo claros en lo que requieren por parte del colaborador

2.2.2 Tipos de Cultura

Diferentes culturas organizacionales pueden ser indicadas en diferentes condiciones, sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones.

Los tipos de cultura identificados varían entre autores; sin embargo los principales son:



Información tomada de (Slocum, 2009, pág. 470)

A continuación se muestra una breve descripción de cada una

Tabla 5
Descripción Tipos de Cultura

BUROCRÁTICA	DEL CLAN	EMPREDEDORA	DEL MERCADO
Practica la formalidad, reglas, procedimientos	Practica la tradición, lealtad, compromiso personal, trabajo en equipo	Practica la creatividad y la disposición de asumir riesgos	Practica el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado
Sus metas son la previsibilidad, la eficiencia y estabilidad	Sus metas son la comunicación, coordinación y la integración	Sus metas son la experimentación, innovación y estar a la vanguardia	Sus metas son la independencia y la individualidad
Los gerentes son buenos coordinadores y organizadores. Vigilan el cumplimiento de reglas y normas	Los miembros antiguos del clan actúan como mentores y modelos de roles para los nuevos miembros	Los miembros consideran que la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son alentadas y recompensadas	Alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras

Información tomada de (Slocum, 2009, págs. 470 - 472)

Los diferentes tipos de cultura que existen dan la posibilidad a una organización de decidir el camino que quiere tomar así como las estrategias que debe emprender para llegar a la

meta. Al ser la cultura el reflejo del accionar de los líderes y sus equipos, es importante visualizar cuál de los tipos de cultura es la que mejor define la manera de pensar de los líderes de la organización, sin olvidar el momento que vive actualmente la empresa.

Independientemente del tipo de cultura existente, el nivel de profundidad o arraigo que tenga la cultura determinará su aporte organizacional. Así tenemos que una cultura puede ser débil o fuerte. La experiencia lleva a determinar que lo recomendable es tener una fuerte cultura organizacional. La siguiente tabla muestra algunas de las ventajas y desventajas de aquello:

Tabla 6 Ventajas y desventajas de una cultura organizacional fuerte	
BENEFICIOS	RIESGOS
Sirve de guía para la acción y para que los distintos niveles organizacionales sepan como desempeñarse en sus respectivos roles	Lleva a no considerar las nuevas señales del medio, provocando que no se detecten los problemas
Influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigentes en la organización.	Una cultura fuerte pero con dirección incorrecta lleva eficientemente al fracaso
Los líderes de equipos y grupos pueden tomar mejores decisiones; al estar orientados por los valores, saben con mayor claridad que hacer	Es capaz de propiciar conductas estereotipadas. Las respuestas no serán eficaces y se multiplican los fracasos y los conflictos
Facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización	El fundamentalismo cultural exacerba los conflictos ideológicos y religiosos
Es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores	Puede producir resistencia al cambio

Información tomada de (Franklin & Krieger, 2011, pág. 388)

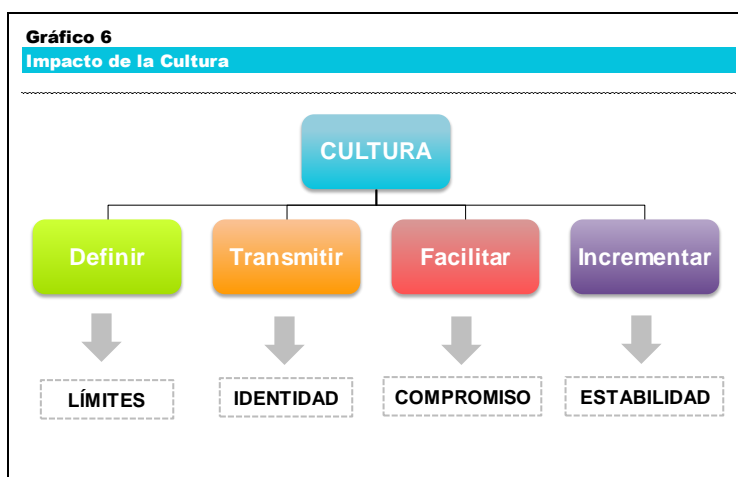
Bien encaminada, la cultura dentro de una organización puede ser una de las mayores fortalezas para convertirse en un gran lugar para trabajar, que genere compromiso, lealtad y un agradable clima laboral. La clave está en revisar permanentemente su evolución a fin de

identificar oportunidades de mejora con relación al interior de la organización y, en gran medida, con respecto del mundo exterior.

Este proceso de evaluación constante de la cultura derivará en escenarios que promulguen estabilidad o necesidad de cambio. En este último aspecto, es preciso mencionar que entre las principales señales para estar alerta y propender un cambio cultural, están: 1) Presencia de crisis interna, 2) Crecimiento acelerado y descontrolado de la organización, 3) Conflictos entre las diferentes subculturas, 4) Carencia de lineamientos organizacionales, 5) Procesos de fusión, absorción y/o compra y venta de empresas.

2.2.3 Impacto de la Cultura Organizacional

El impacto que la cultura tiene en la organización y, por ende, en sus resultados y su destino es de valiosa cuantía dado que se convierte en el motor que impulsa las acciones y la toma de decisiones al interior de la empresa. Además, como lo muestra el siguiente gráfico, constituye un macro esquema que apalanca desde la dirección y establecimiento de límites hasta la generación de motivación y estabilidad en los colaboradores.



Información tomada de (Díaz Sotomayor & Morán Espín, 2011, pág. 28)

Además, “la cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas; si éstas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, uniéndolos en la consecución de las metas organizacionales.” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 387)

Si bien la cultura se construye desde la gente no es menos cierto que su impulso y consolidación recae fuertemente en manos de los líderes de la organización. Su rol dentro del proceso de fortalecimiento cultural es preponderante; por ello, sus acciones deben ir encaminadas bajo una misma orientación institucional. El ejemplo que ellos den a sus subordinados determinará el éxito o fracaso del proceso.

La cultura también afecta el comportamiento ético de las organizaciones en varios sentidos. La Alta Gerencia tiene un papel fundamental en el impulso de una cultura ética pues “la presencia o ausencia de un comportamiento ético en las acciones de los gerentes influye en la cultura y también la refleja.” (Slocum, 2009, pág. 474)

Toda organización que busque alcanzar su estrategia o lograr un proceso de formación cultural, sea éste de creación o modificación, debe estar clara que el camino más idóneo es formando nuevas capacidades en los colaboradores con un énfasis especial en los líderes.

Por ello, tal como lo afirma (Alles, 2009) “los jefes -de manera planeada o no, de manera conciente o no- transfieren cultura y valores organizacionales. Por lo tanto, la mejor sugerencia

será hacerlo de manera planeada y consciente, utilizando los programas para jefes: Mentoring, Entrenamiento Experto y Jefe Entrenador.” (pág. 361)

Por todo lo mencionado, resulta indispensable que los líderes de la organización interioricen la cultura de la empresa, se apersonen y comprometan en vivirla y proyectarla en su accionar diario y, sobretodo, que se cercioren de que sus decisiones serán tomadas siempre enmarcadas en un ámbito de integridad, respeto, consideración y apego a la cultura organizacional.

2.3 LIDERAZGO

Mucho se ha escrito y discutido sobre el liderazgo, podría decirse, incluso, que más que sobre otro tema. Hace varios años el debate giraba en torno a si el líder nace o se hace sin haberse concluido en una teoría única y oficial. Con el paso del tiempo la problemática se volcó a las características que debía tener un líder y si su impacto y resultados eran los mismos independientemente del equipo al que lideraba. Lo cierto es que, hoy por hoy, siguen apareciendo más estudios y teorías sobre esta temática.

“El liderazgo y las consecuencias de sus diferentes estilos y modalidades de ejercicio, se reflejan en el clima organizacional, actuando este como reforzador positivo o negativo en el comportamiento de los miembros de la empresa” (Hernández Rodríguez, 2010, pág. 50)

“Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 294)

(De La Fuente Anuncibay & De Diego Vallejo, 2008) manifiestan que un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. (pág. 51)

El líder influye significativamente en sus seguidores y los impulsa para el cumplimiento de los objetivos propios y comunes. Debe ir a la cabeza principalmente en situaciones complejas, debe tener bien claro su norte, desarrollar su vocación de servicio y su capacidad de empatía que le permita conocer y entender a profundidad a las personas de su equipo.

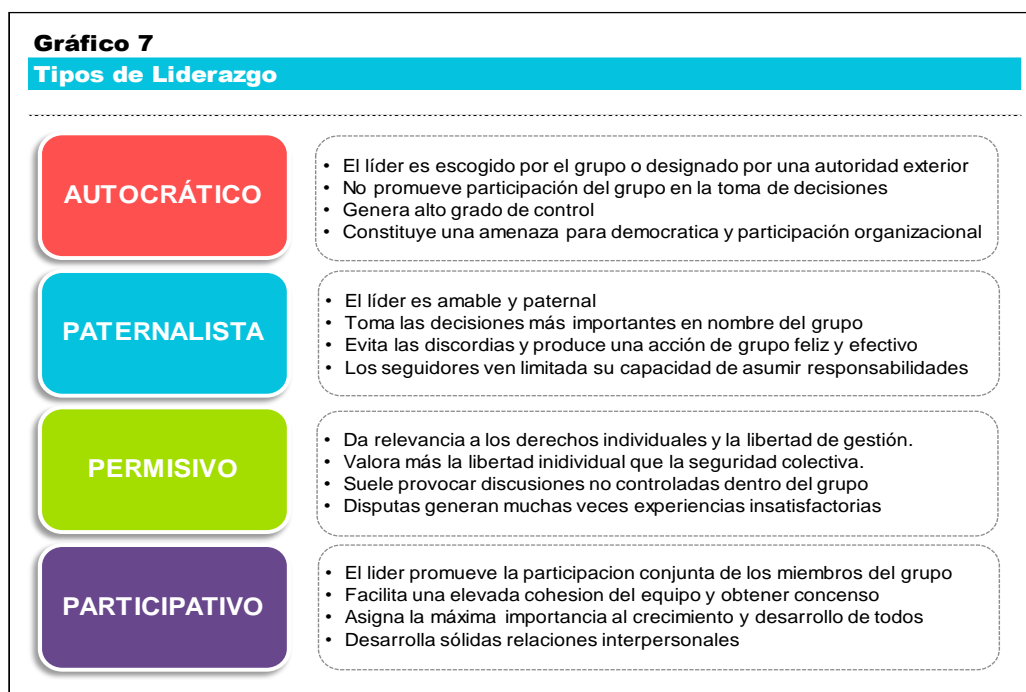
Para (Baguer Alcalá, 2009), la Dirección de una empresa no es lo mismo que el ejercicio del liderazgo. Líderes capaces pueden gestionar erróneamente una empresa si conduce a sus seguidores en una dirección distinta de la necesaria para alcanzar su misión y objetivos. Y a la inversa, un director puede ser eficiente y sin embargo carecer de algunas virtudes del liderazgo, aunque en general los ejecutivos excelentes tienen una buena dosis de liderazgo. (pág. 108)

Dicho esto, un líder viene a constituirse en aquel individuo que se diferencia del resto por su capacidad de innovación, creatividad, originalidad, que infunde confianza y provoca que otros sigan y apoyen sus ideas y acciones porque ven en él un referente.

2.3.1 Tipos de Liderazgo

Existen cuatro tipos principales de liderazgo, los cuales no resultan excluyentes unos de otros sino que pueden coexistir en un mismo individuo. Si bien es cierto un líder puede tender

visiblemente a comportarse conforme uno de ellos, dependerá, en gran medida de su madurez y determinación así como de la situación para que otro tipo de liderazgo secundario puede surgir.



Información tomada de (Franklin & Krieger, 2011, pág. 296)

2.3.2 Teorías de Liderazgo

2.3.2.1 Teoría del Liderazgo de Rasgos

Este modelo surge entre 1930 y 1940. Se basa en las características diferenciadoras de muchos líderes exitosos y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Considera que la mayoría de los líderes (no todos) comparten cuatro rasgos similares:

Tabla 7
Modelo de Rasgos

RASGOS	DESCRIPCIÓN
INTELIGENCIA	Los líderes inteligentes suelen ser más inteligentes que sus subordinados
MADUREZ Y ÁMBITO	Los líderes exitosos suelen ser maduros en términos emocionales y tener una amplia gama de intereses
IMPULSO HACIA LOS LOGROS	Los líderes exitosos están orientados a los resultados, cuando alcanzan una meta buscan llegar a otra
INTEGRIDAD	Los líderes exitosos, a largo del plazo, suelen tener integridad. Cuando las personas en puestos de liderazgo declaran un conjunto de valores, pero practican otro, los seguidores empiezan a verlos como personas poco confiables.

Información tomada de (Slocum, 2009, pág. 270)

Para esta teoría, los individuos nacen con la personalidad, aptitudes y rasgos necesarios para llegar a ser líderes. Es entre las teorías tradicionales la más antigua. No tuvo mayor empuje dado que se evidenciaron varias falencias o limitaciones en sus preceptos. Entre los más importantes están: 1) Hasta el momento no existe un acuerdo con respecto de las características únicas y propias de un líder y, muchas de éstas, pueden evidenciarse también en los propios seguidores. 2) Relacionaba al estado físico (contextura, edad, altura) con el liderazgo efectivo.

2.3.2.2 Teoría X y Teoría Y

Esta teoría fue desarrollada por Douglas McGregor en 1957. Para ejemplificar los tipos de líderes existentes propuso dos clasificaciones: los líderes X y los líderes Y. Ambos están conscientes de su responsabilidad como respecto a los recursos de sus áreas (dinero, materiales,

equipos, personas y objetivos); sin embargo, se diferencian en su manera de percibir los aspectos motivadores de su equipo y su accionar como líderes frente a los mismos.

Los gerentes de la Teoría X tienen una percepción negativa de la naturaleza humana. Consideran que es preciso dirigir y controlar para modificar el comportamiento de las personas. Sostienen que “sin la poderosa intervención de los gerentes, la mayoría de los empleados serían pasivos frente a las necesidades organizacionales e incluso se resistirían a ellas” (Slocum, 2009, pág. 272); por ello, persuaden, premian, controlan y castigan los empleados permanentemente.

Los gerentes de la Teoría Y tienen, por su parte, una percepción positiva de la naturaleza humana. Para ellos, los individuos no son pasivos ni se resisten a las metas organizacionales por voluntad propia sino como fruto de sus experiencias vividas. Consideran que la motivación, la responsabilidad, compromiso y orientación a resultados son cualidades intrínsecas del ser humano y que su rol como líderes es “hacer que a los empleados les sea posible reconocer y desarrollar en ellos mismos esas características humanas” (Slocum, 2009, pág. 273)

2.3.2.3 Modelo de Estudio de la Universidad de Michigan

Fue desarrollado en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan a mediados del siglo XX. Para este enfoque, los líderes tienen dos dimensiones marcadas de comportamiento: 1) Orientado al empleado y 2) Orientado a la producción.

En el primero, se tiende a generar mayor productividad de los trabajadores dado que el líder “concede gran importancia a las relaciones interpersonales, con particular interés en las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 300). En el segundo, suele existir baja productividad e insatisfacción de los trabajadores dado que “la principal preocupación del líder orientado a la producción radica en

cumplir las metas del equipo, de manera que los integrantes del mismo son sólo medios para ese fin” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 300). Estudios recientes incluyen una dimensión adicional que es líder orientado a la innovación y al cambio.

2.3.2.4 Modelo de Estudio de la Universidad Estatal de Ohio

Promovida a mediados del siglo XX, casi simultánea con los Estudios de Michigan. Se enfocó en medir la percepción de los subordinados con respecto del comportamiento de su líder. “Los factores de estos estudios son la orientación a las tareas o metas (estructura de iniciación) y el reconocimiento de las necesidades individuales y las relaciones (consideración). Las dos dimensiones son independientes y distintas una de otra” (Luthans, 2008, pág. 412)

Como conclusiones de este enfoque constan que “los estilos altamente basados en la estructuración del trabajo y la estructuración de consideración por lo general daban resultados positivos; sin embargo, se encontraron suficientes excepciones que indicaban la necesidad de integrar a esta teoría los factores situacionales” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 300)

2.3.2.5 Modelo de Liderazgo Situacional

Desarrollado por Hersey y Blanchard en el año de 1998. “Este enfoque parte de la premisa empírica según la cual diferentes situaciones exigen distintas formas de liderazgo y, por ende, requieren individuos, habilidades y comportamientos específicos, diversos en cada situación” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 305)

Según este modelo, existen cuatro estilos de liderazgo plenamente marcados: Delegador, Participativo, Persuasivo y Directivo. El líder tiene la libertad de identificar y aplicar el liderazgo

que considere oportuno de acuerdo a la situación que se le presente. El liderazgo situacional se apoya en dos preceptos fundamentales:

- Conjunto de los estilos de liderazgo existentes
- Compendio de situaciones probables acompañadas de las recomendaciones sobre el estilo de liderazgo más efectivo para cada una

El comportamiento del líder según esta teoría se resume con la siguiente tabla:

Tabla 8 Liderazgo Situacional	
ESTILO	DESCRIPCIÓN
DIRECTIVO	Proporciona instrucciones claras, da órdenes específicas y supervisa el trabajo de cerca
PERSUASIVO	Provee guía, fomenta la comunicación bilateral
PARTICIPATIVO	Fomenta que los seguidores compartan ideas y facilita el trabajo
DELEGADOR	Asigna a los seguidores la responsabilidad de tomar e implementar decisiones

Información tomada de (Slocum, 2009, pág. 278)

2.3.2.6 Teoría de la Rejilla del Liderazgo

Propuesta por Blake y Mouton en 1978. Este sistema de pensamiento combina la orientación hacia las personas con el enfoque hacia los resultados / producción. Considera que la mejor forma de administrar es a través de equipos pues es el canal adecuado para generar compromiso, participación, confianza, apoyo, comunicación y solución de problemas.

Para su aplicación, esta teoría propone una rejilla de nueve posiciones que deriva en 4 tipos extremos de liderazgo conforme lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 8
Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

Mucha	9	Administración tipo "Club de amigos"								Administración basada en el trabajo en equipo	
	8										
	7										
	6										
	5								Administración Equilibrada		
	4										
	3										
	2										
Poca	1	Administración pobre								Administración Autoritaria	
		Poca	Preocupación por la producción					Mucha			

TRABAJO EN EQUIPO: Todos participan y cumplen tareas en función a un objetivo común
AUTORITARIA: Sustentada en el mando y la obediencia. Las personas no participan, solo ejecutan las órdenes
CLUB DE AMIGOS: Poca atención en la producción y mucha preocupación por las personas
POBRE: Mínimo esfuerzo. Poca participación, compromiso, orientación a logros y falta de colaboración
EQUILIBRADA: Otorga un valor medio a ambas variables

Información tomada de (Franklin & Krieger, 2011, pág. 301)

2.3.2.7 Teoría del Liderazgo Estratégico

Esta teoría fue propuesta por Warren Bennis en 2008. El Liderazgo Estratégico es “aquel capaz de crear, en función de los objetivos estratégicos de la organización, una visión y una misión adecuadas para su contexto y su constelación de poder externa, y los valores y cultura apropiados para su clima y su constelación de poder interna.” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 310)

Para (Franklin & Krieger, 2011), el líder estratégico debe desarrollar la visión, realizar todos sus esfuerzos por cumplirla tanto en el corto como largo plazo. Debe ir alineando sus acciones a la visión y cumplir, entre otras, con las siguientes consideraciones claves:

- Tener una visión integral y sistemática de la realidad interna y externa
- Comunicar abierta, clara, oportuna y positivamente la visión
- Fomentar una cultura abierta al cambio
- Conformar equipos de alto desempeño
- Crear condiciones para que el cambio se ejecute con compromiso y participación

2.3.2.8 Teoría del Liderazgo Transformacional

Formulada por James MacGregor Burns en 1978. Se fundamenta en que existen dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional. “El liderazgo transaccional, más tradicional, implica una relación de intercambio entre líderes y seguidores, pero el liderazgo transformacional se basa más en el cambio que hacen los líderes de los valores, las creencias y las necesidades de sus seguidores” (Luthans, 2008, pág. 424)

Tal como lo afirma (Luthans, 2008), el liderazgo transformacional conduce a un desempeño superior en las organizaciones que enfrentan exigencias de renovación y cambio.

Para (Luthans, 2008), el comportamiento de un líder transformacional se caracteriza por los siguientes comportamientos:

- Carisma: Proporciona visión y sentido de misión; infunde orgullo; se gana el respeto y la confianza.

- Inspiración: Comunica altas expectativas; usa símbolos para centrar los esfuerzos; expresa propósitos importantes de manera sencilla.
- Estimulación intelectual: Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas.
- Consideración individual: Da atención personal; trata a cada empleado individualmente; orienta y aconseja. (pág. 425)

En cada organización coexisten diferentes tipos de liderazgo. Sin embargo, es responsabilidad de la Alta Gerencia y del área de Recursos Humanos, encontrar similitudes y espacios de convergencia entre todos ellos para obtener resultados favorables para la empresa.

2.3.3 Liderazgo y Clima Laboral

Según (Bager Alcalá, 2009), el estilo de dirección en una organización define su clima. La dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con disposición para dialogar, delegar en el trabajo e interesarse por la situación profesional y personal de los trabajadores. (pág. 153)

Por esta influencia se puede considerar dos escenarios:

- Equipos que tienen todos los recursos pero su compromiso y resultados son bajos debido a su líder
- Equipos que tienen escasos recursos pero excelentes resultados y un gran compromiso debido a su líder

Según (Open News, 2013) encontramos cinco ejes que generan impacto en el rol del líder:

- **Visión:** Capacidad de ver la integralidad del negocio, determinar cómo las acciones y decisiones que se toman impactan en el mediano y largo plazo.
- **Movilizar:** Capacidad de motivar e inspirar a su equipo de trabajo, movilizar a las personas a través de su ejemplo y ser reflejo de lo que se espera de las personas del equipo.
- **Desarrollar:** Habilidad de los líderes para desarrollar a los miembros de su equipo, acompañarlos retroalimentarlos y empoderarlos para alcanzar los objetivos
- **Administrar:** Asociado al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos efectivamente para lograr resultados
- **Conectar:** Habilidad que requieren los líderes para trabajar con equipos cada vez más diversos. (pág.11)

Cuando los líderes dan importancia a cada uno de estos ejes y demuestran estar trabajándolos o tenerlos desarrollados, su equipo se siente apoyado y ve a su líder como un guía que se preocupa por ellos, que tiene claridad de la meta hacia la que están caminando como área y eso motiva al equipo a cumplir con su trabajo generando, a su vez, compromiso con la organización.

Existen algunas características relevantes de un buen clima laboral en el que influye un buen liderazgo, entre las principales tenemos:

- Hay motivación por parte de los empleados con respecto a su entorno laboral
- Los colaboradores tienen como su fin ser productivos
- Se trabaja en equipo

- Los colaboradores sienten pertenencia con la institución en la que trabajan
- Los empleados sienten que pueden crecer dentro de la organización y cumplir sus objetivos

En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. (Pedraja, L. & Rodríguez, E., 2004)

En la actualidad existen muchos líderes transformacionales que tienen cercanía con sus colaboradores y logran obtener su confianza. Se preocupan por cada uno de ellos de acuerdo a sus diferencias y a sus similitudes y de esa manera los tratan y les proporcionan metas retadoras. Además estas relaciones tienen el valor agregado que es la comunicación de doble vía pues todo el equipo conoce la visión de su jefe y trabaja por conseguirla.

Por último, hay que tener claridad que el reto de las empresas en la actualidad es trabajar en el liderazgo de las personas, para que el mismo, acompañado de los demás insumos (infraestructura, posibilidad de crecimiento, procesos, tecnología, etc.), sean pilares que sostengan a la organización y que la conviertan en un gran lugar para trabajar.

2.4 COMPROMISO

Muchas veces se pone más atención a la satisfacción laboral y al sentir del colaborador respecto a su trabajo descuidando un aspecto fundamental como el compromiso que los mismos tienen con la organización. Cuando nos enfocamos en este último aspecto se comprende el

impacto y beneficios de contar con colaboradores comprometidos con la empresa, lo que se traduce en: disminución de la rotación, un mejor desempeño y bajo ausentismo de los colaboradores.

Según (Luthans, 2008), El compromiso se basa en la actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo a través del cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, el éxito y bienestar continuos de ésta. (pág. 147)

Sin embargo, (Aon Hewitt, 2014) define el compromiso como el estado psicológico y resultados en conducta que conducen a un mejor desempeño. Su modelo de compromiso examina los resultados de compromiso de hablar, permanecer y contribuir. Admite que los empleados comprometidos:

- **Hablan:** Consistentemente dicen cosas positivas de la organización a sus colegas, empleados potenciales, proveedores y clientes;
- **Permanecen:** Tienen un intenso sentido de pertenencia y deseo de ser miembros de la organización
- **Contribuyen:** Están motivados y hacen un esfuerzo adicional que contribuyen al éxito individual y del negocio. (pág. 11)

Estas tres características de los empleados comprometidos permiten que la empresa tenga beneficios, tales como mejores resultados con el alto desempeño del colaborador, crear marca empleadora con los clientes externos y mercado laboral y sobre todo un alto nivel de estabilidad de sus colaboradores en la empresa.

Para (Luthans, 2008), se consideran tres dimensiones sobre el compromiso de los empleados hacia la Organización:

- El compromiso afectivo: implica el apego emocional, la identificación y la participación del empleado en la organización.
- El compromiso continuo: involucra el compromiso que se basa en los costos que el empleado relaciona con dejar la organización.
- El compromiso normativo: supone los sentimientos de obligación de los empleados para permanecer en la organización solo por deber. (pág. 148)

En la actualidad los colaboradores comprometidos consideran la mencionado anteriormente al momento de dejar una empresa; sin embargo, estas dimensiones pueden variar de acuerdo a las diferentes motivaciones que tengan las generaciones (X,Y,Z, Millennials). Por esto, es importante identificar las motivaciones más demandantes de los empleados y enfocarse en ellas.

2.4.1. Aspectos importantes para mejorar el compromiso dentro de los colaboradores

Para, (Luthans, 2008) hay 5 aspectos que permiten al colaborador tener un compromiso alto con la organización

- Comprometerse con valores que den prioridad al personal: Póngalos por escrito, contrate a los administradores adecuados y predique con el ejemplo.

- Aclarar y comunicar su misión. Aclare la misión y la ideología, hágala carismática, use practicas de contratación basadas en valores, destaque la orientación y la capacitación basadas en valores, fomente la tradición.
- Garantizar la justicia organizacional. Cuento con un amplio procedimiento de quejas, proporcione medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
- Crear un sentido de comunidad. Genere una homogeneidad basada en valores, comparta por igual, destaque la colaboración, el intercambio de trabajadores y el trabajo en equipo, reúnanse.
- Apoyar al desarrollo de los empleados. Comprométase con la actualización, proporcione desafíos laborales durante el primer año, propicie el enriquecimiento laboral y la delegación de autoridad, promueva desde adentro, ofrezca actividades de desarrollo, proporcione a los empleados seguridad sin garantías (pág. 149)

2.4.2 Como influye el liderazgo en el compromiso del colaborador:

Según (Aon Hewitt, 2014), los líderes tienen la llave del compromiso de los empleados. Los líderes comprometidos piensan, sienten y actúan de manera diferente que los líderes típicos. Los líderes tienen un efecto multiplicador en el compromiso ya que afectan al compromiso a través del control sobre los factores principales, además de tener un efecto directo en el compromiso de los demás mediante sus interacciones. (pág. 9)

“El liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador” (Omar, 2011, pág. 6)

“Los líderes también impactan directamente el compromiso de los demás y la capacidad de comprometer a otros se ha convertido en un requisito básico para los líderes en lugar de algo que es bueno pero no requerido”. (Aon Hewitt, 2014, pág. 38)

2.4.3 Factores claves del compromiso de empleados

Según (Bakker, 2011)) los estudios realizados han confirmado que las oportunidades de desarrollo profesional, las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el compromiso. (pág. 135)

Por otro lado, (Arias, 2001) afirma que otras acciones que facilitan el compromiso son: 1) El apoyo de la organización: Si las personas perciben que la Organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales, crea un sentido de pertenencia y permanencia. 2) Socialización: Capacitaciones y definiciones del papel de cada colaborador, así como la promoción de expectativas futuras para cada persona y la capacidad para reconocer el trabajo de su empleador permite crea un sentido de compromiso. (pág. 7)

2.4.4 Nivel de compromiso y factores de compromiso por generación

Para este análisis, se tomará como referencia a tres generaciones (los Baby Bombers, la Generación X y los Millennials), las cuales tienen como factores similares: 1) Su interés por las oportunidades de carrera y desarrollo, les interesa crecer. 2) Desempeño. Requieren que el mismo sea medido y reconocido.

Los factores en que difieren estas tres generaciones son:

- Millennials: Se preocupan por la reputación de la empresa. Les interesa trabajar en una empresa sólida con buenos comentarios dentro del mercado laboral. Consideran que la paga debe ser justa y se debe cumplir en las fechas establecidas de acuerdo a lo ofrecido.
- Generación X: Dan prioridad a la innovación. Buscan una empresa que les permita innovar, crear cosas nuevas, cambiar procedimientos y realizar mejoras. También se motivan por la solidez de la empresa en que laboran.
- Baby Boomers: También dan prioridad a la innovación como la anterior. Adicionalmente, requieren que su empresa les comunique las estrategias, resultados, actividades, mejoras, etc.

En función a ello, las organizaciones de hoy, deben ser muy cautelosas al momento de crear estrategias de manejo, desarrollo, formación y retención de talentos a fin de encontrar mecanismos que generen un compromiso sólido y permanente de los colaboradores en función de sus necesidades, expectativas, motivaciones y aspiraciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo pues busca describir la situación actual de Banco Solidario y, mediante la aplicación de un instrumento de investigación, puntualizar el sentir de los colaboradores identificando aspectos relevantes del clima laboral sobre los cuales se propondrán planes de acción. El diseño es no experimental debido a que no habrá manipulación de las variables.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este trabajo investigativo teórico aplicado, se ha tomado como población a los colaboradores de Banco Solidario, entendiéndose por colaboradores a quienes tienen vinculación directa a término indefinido a través de un contrato de trabajo. El método de muestreo es aleatorio simple para que todos los elementos sean susceptibles de ser considerados como parte de la muestra.

Dado que el tema de la medición de ambiente es estratégico y requiere de información confiable, la encuesta se aplicó a todos los colaboradores del banco a nivel nacional que hayan cumplido, como mínimo, seis meses de permanencia laboral por considerar que éste es un periodo considerable y necesario para comprender la cultura y formarse un criterio objetivo sobre el ambiente laboral que se vive al interior de la organización.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Las fuentes de información fueron primarias y secundarias. Las primeras dado que se requería recabar la opinión de los colaboradores de primera mano. Las segundas, por su parte, ya que era necesario el aporte científico y teórico como parte de la justificación y sustento de la presente investigación.

3.3.1 Cuestionario

El proceso que se realizó para la determinación del cuestionario fue el siguiente:

- **Identificación de dimensiones a ser evaluadas:** En conjunto con el Responsable de la División de Recursos Humanos del Banco y las investigadoras. En este punto cabe mencionar que, por pedido expreso del Banco y con el objetivo de contar con información enmarcada en los mismos parámetros de mediciones anteriores, las dimensiones evaluadas en esta ocasión fueron las mismas del último estudio de clima realizado por la Institución.
- **Diseño y definición del cuestionario a utilizarse:** En conjunto con el personal de Recursos Humanos de Banco Solidario. En concordancia con el punto anterior, por pedido expreso del Banco, el cuestionario a utilizarse fue el mismo del estudio referencial del año pasado.
- **Inclusión de preguntas generales de segmentación:** Para consolidar y analizar los datos pero que garanticen el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada por el encuestado.

- **Aplicación del cuestionario**: Físico y de manera presencial a los colaboradores de las ciudades de Quito y Guayaquil. Electrónico para el resto de ciudades donde las autoras se ayudaron de medios tecnológicos.
- Consolidación y tabulación de resultados para elaboración de gráficas y análisis de resultados

Es preciso mencionar que el cuestionario utilizado para esta medición tuvo una estructura de 39 preguntas de opción múltiple con escala de opciones que van desde 1 a 5, siendo 1 “Totalmente en Desacuerdo” y 5 “Totalmente de Acuerdo”.

Para determinar el índice de satisfacción, se consideró lo siguiente:

- **Puntuaciones de 4 y 5** significan que los colaboradores tienen una percepción positiva del aspecto considerado. La suma de estas escalas es la base para determinar el índice de satisfacción.
- **Puntuación de 3** representa la opinión de colaboradores que perciben inconsistencia en el aspecto consultado o se encuentran indecisos o apáticos. Esta escala no se toma en cuenta y no afecta al índice de satisfacción
- **Puntuaciones de 1 y 2 corresponden a colaboradores que tienen una percepción negativa** del aspecto considerado. La suma de estas escalas se resta del valor obtenido en la suma de las escalas 4 y 5.

Cabe mencionar que el índice de satisfacción laboral es el indicador general del resultado obtenido en cada dimensión y se obtuvo de realizar la sumatoria de los resultados con

puntuaciones 4 y 5 y restarlos de los resultados con puntuaciones 1 y 2. Los resultados con puntaje de 3 no fueron considerados.

- * **NOTA:** Escalas, niveles y cálculo del índice de satisfacción han sido definidos previamente por la Organización y en función de los cuales han realizado sus anteriores mediciones de clima laboral. Por pedido expreso del Banco, se manejó la presente medición de clima bajo estos mismos parámetros.

3.4 MATRIZ RELACIONADA CON MARCO LÓGICO

Tabla 9

Matriz relacionada con Marco Lógico

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos	Metodología - Técnicas	Indicador	Medios de Verificación	Resultados	SUPUESTOS	Presupuesto
General	Realizar un diagnóstico del clima laboral de Banco Solidario S.A para generar una propuesta de mejora que permita incrementar el nivel de compromiso e identificación con la empresa que tienen sus colaboradores.	N/A	N/A	N/A	Cumplimiento del objetivo general	Informe del diagnóstico	Propuesta finalizada	Conseguir permiso de la empresa para realizar la investigación	N/A
Específico	Elaborar el marco teórico que sustenten la presente disertación.	Buscar literatura Obtener literatura Realizar síntesis Redactar marco	Libros, disertaciones, revistas, páginas Web	Fichaje Mapas conceptuales Resúmenes	Número de fuentes consultados	Lista de insumos consultados	Marco Teórico elaborado	Hay fuentes de consulta sobre el tema planteado	N/A
Específico	Realizar un proceso integral de medición del ambiente laboral que sirva como insumo para la construcción de una propuesta de mejora.	Comunicación de los objetivos de la medición del clima Sensibilización a todos los colaboradores de la importancia de la misma Lanzamiento de la Campaña Diseño de la encuesta Aplicación de la encuesta	Mailing Computadora Pantallas	Encuesta	Numero de encuestas aplicadas	Plan de comunicación	Encuestas aplicadas	Todos los colaboradores realizan la encuesta	500
Específico	Identificar los aspectos más destacados en cada una de las dimensiones planteadas	Tabulación de los resultados Identificar los aspectos destacados en las dimensiones Analizar los datos obtenidos	Computadora Excel Encuestas	Estadística	Numero de aspectos identificados Numero de encuestas tabuladas	Resultados obtenidos Informe de resultados por dimensión	Resultados por dimensión	Tiempo para la tabulación de los resultados	\$100 dólares
Específico	Diseñar una propuesta de mejora para los aspectos más destacados en cada dimensión	Identificar puntos para realizar la propuesta Realizar la síntesis de la información Redactar plan de mejora por cada punto identificado	Computadora Paginas Web Libros	Resúmenes	Número de propuestas diseñadas	Resúmenes de los puntos a desarrollar	Propuesta de mejora	Apertura de la empresa para escuchar estas propuestas	\$100 dólares

3.4.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

Con el objetivo de generar un proceso de medición de ambiente laboral integral y que promueva la participación e involucramiento de todos quienes conforman el Banco, se diseñó un plan de comunicación conciso y de impacto, el mismo que se compuso de tres fases: 1) Socialización del proceso con Comité Gerencial, 2) Campaña de Expectativa y 3) Reuniones de Retroalimentación de Resultados. A continuación, el detalle de cada una de las fases.

3.4.2 Socialización con Comité Gerencial

Previo al lanzamiento del proyecto, se realizó una reunión con los miembros del Comité Gerencial a través de la cual se comunicó el alcance del proyecto y todos los detalles inherentes al mismo. Esta reunión pretendía, sobre todo, solventar inquietudes generadas con relación al proceso y generar el compromiso de los Responsables de División para incentivar y garantizar que los colaboradores de sus diferentes equipos participen activamente durante el proceso.

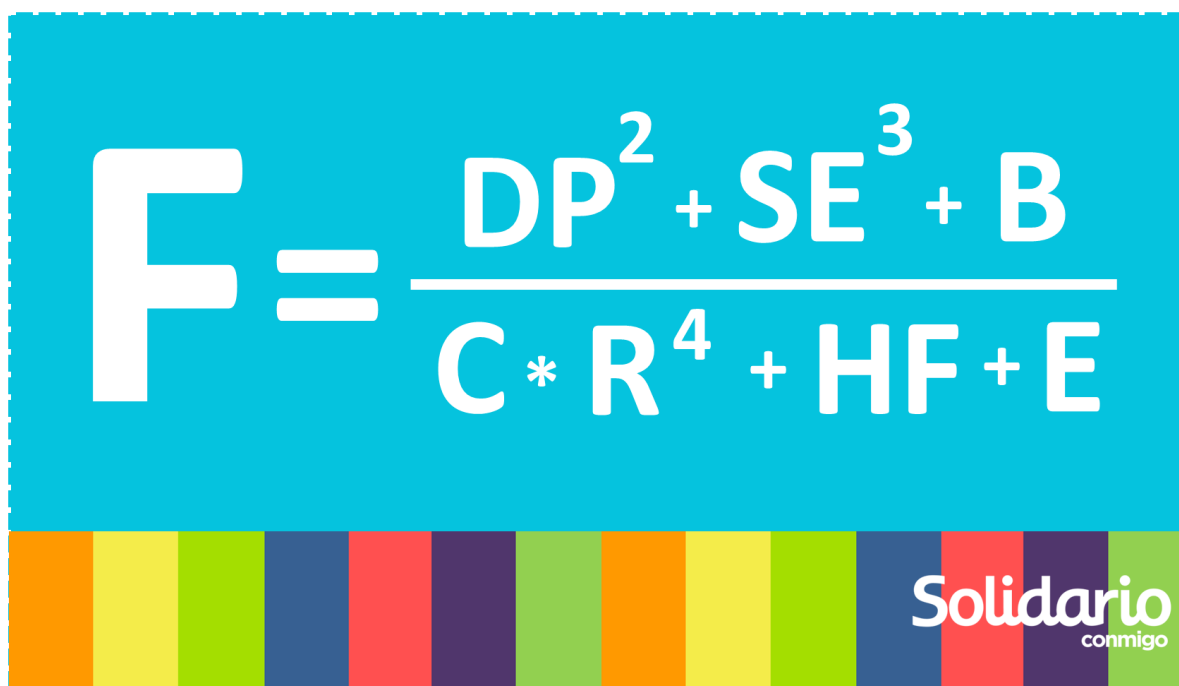
3.4.3 Campaña de Expectativa y Lanzamiento

En función del lenguaje institucional y de la línea de comunicación del Banco, se creó la Campaña denominada la “Fórmula de la Felicidad”, dividida en tres piezas comunicacionales que fueron presentadas a los colaboradores con un intervalo de tres días entre cada una. La duración de la campaña fue de dos semanas previas a la aplicación del cuestionario.

Para la campaña de expectativa, se utilizaron los canales de comunicación internos de mayor tráfico dado que el objetivo era llegar a la mayor cantidad posible de colaboradores de manera ágil, rápida y cercana. Los medios empleados fueron: protectores de pantalla de computadores, intranet y correo electrónico institucional de “Comunicación Interna”.

Cabe mencionar que las tres piezas fueron diseñadas en tres tamaños diferentes, de acuerdo, al canal de comunicación por el que fueron difundidas. Así, para los protectores de pantalla se utilizó una medida de 1025px por 769px con un tamaño de archivo de 100KB. Para el caso de la imagen de intranet la medida aplicada fue de 377px por 254pxl con un tamaño de 60KB y para el mailing enviado desde Comunicación Interna, el tamaño fue de 800px por 663px con un peso de 300KB.

La primera pieza presentaba una ecuación – fórmula que, a simple vista, no tenía sentido. Esta carencia de sentido evidente invitaba al público a pensar e intentar encontrar alternativas de palabras y/o conceptos que pudiesen coincidir con las siglas. El objetivo principal de esta pieza era crear interés y curiosidad en los colaboradores y crear un ambiente de apertura para introducir un futuro mensaje con relación al proceso.



Pieza No. 1 Campaña Expectativa - Autoras: Alexandra Ruiz y Karina Alarcón

La segunda pieza pretendía dar continuidad al inconcluso mensaje inicial otorgando pistas o claves para que la gente vaya interpretando la fórmula y dándole algún sentido; sin embargo, el mensaje tampoco era explícito e invitaba a analizar y participar de manera lúdica en la revelación del contenido de la pieza, de la campaña y del mensaje en sí.



Pieza No. 2 Campaña Expectativa - Autoras: Alexandra Ruiz y Karina Alarcón

Finalmente, la tercera pieza revelaba por completo el mensaje invitando a los colaboradores a ser parte activa del proceso de medición de ambiente laboral. Además, evidenciaba el interés genuino del Banco por conocer y entender la opinión de sus empleados como un insumo para trabajar en acciones de mejora.

¿Ya la descifraste?
Si aún no lo haces, descuida!!!
Lo cierto es que no existen fórmulas mágicas...

Lo que sí existe es nuestro interés por que te sientas feliz en el Solidario

Por eso, te invitamos a participar en la medición de Ambiente Laboral 2015... Permítenos conocer tu opinión y así poder trabajar día a día para ti.

"Juntos hacemos grandes cosas"
Solidario
conmigo



Solidario
conmigo

3.4.4 Reuniones de Retroalimentación de Resultados

Una vez tabulados los datos, se elaboró presentaciones y coordinó reuniones con cada uno de los Responsables de División. A estas reuniones asistieron los Responsables de División, personal de Recursos Humanos del Banco y las autoras del presente proyecto. El objetivo principal de estas reuniones fue difundir los resultados a detalle, solventar inquietudes relacionadas con el proceso y, sobre todo, diseñar en conjunto planes de acción internos para los puntos críticos identificados. Cabe mencionar que estos planes de acción sugeridos en las reuniones se plantearon de manera paralela y complementaria a los programas institucionales propuestos en el presente proyecto de investigación.

3.5 RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA

Los aspectos evaluados por medio del cuestionario se describen en el gráfico No. 9. El formato del cuestionario se muestra de manera íntegra en la sección Anexos de la presente investigación. Cabe mencionar que los aspectos evaluados fueron definidos por el Banco en función a sus objetivos estratégicos y a su interés por contar, exclusivamente, con información actualizada respecto de estas dimensiones que habitualmente han sido medidas en el Solidario.



La dimensión “Liderazgo” involucra tres aspectos fundamentales que fueron medidos por separado. 1) La calidad de la comunicación de los líderes hacia sus equipos, 2) El respeto y apoyo brindado por los líderes a sus colaboradores y 3) La facilidad de organización – planificación y, en consecuencia, la obtención de resultados exitosos de los diferentes líderes de la organización.

La dimensión “Comunicación Institucional” evaluaba la calidad y frecuencia de la comunicación emitida por la organización hacia los colaboradores así como el impacto y efectividad de los canales de comunicación internos existentes. Por su parte, la dimensión “Empresa Orgullo” medía el compromiso, lealtad y amor de los colaboradores con respecto del Banco y si éstos estaban alineados y comulgaban con la filosofía del Banco, sus prácticas internas y externas así como con su misión social.

La dimensión “Cultura – Valores” pretendía medir la percepción de los empleados en relación a la práctica permanente y visible de los valores institucionales en todos los ámbitos de interacción de los colaboradores. La dimensión “Integración – Trabajo en Equipo” se refería al grado de compañerismo y camaradería existente en el Banco y a la forma en que se manejan las relaciones interpersonales.

Finalmente, la dimensión “Otros Temas” abordaba aspectos como la jornada laboral, el conocimiento, contacto y confianza de los colaboradores con la Alta Gerencia del Banco y la existencia o no de un equilibrio entre la vida familiar y laboral de los empleados.

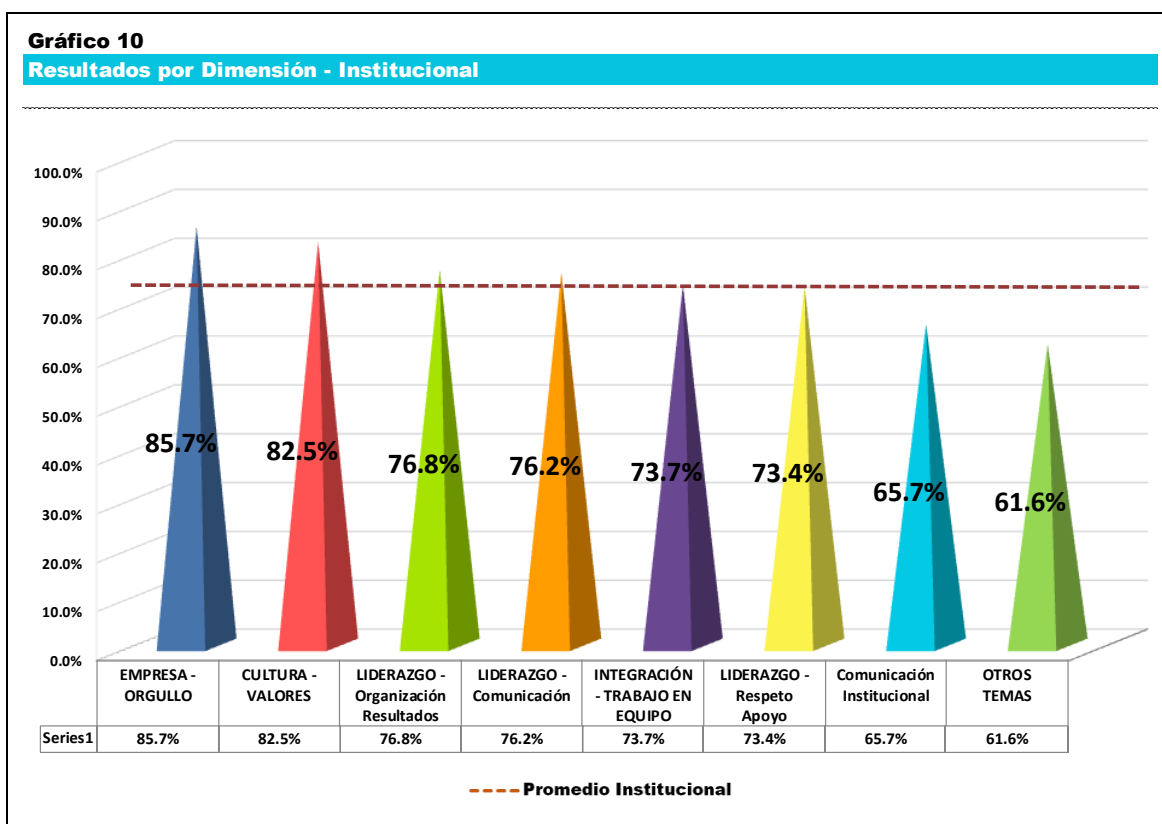
3.5.1 INFORME Y ANÁLISIS DE DATOS ENCUESTA

La población total de Banco Solidario a la fecha de la aplicación del cuestionario era de 1563 colaboradores. De este grupo se consideró como universo de estudio únicamente a 1387 pues era el número de colaboradores con seis meses o más de permanencia en la Institución. De los 1387 encuestados, se logró obtener resultados de 1336 colaboradores, obteniendo así un 96.32% de receptividad.

Los resultados de la presente investigación se mostrarán conforme a cinco criterios previamente definidos con el Banco: 1) Percepción Institucional (todos los colaboradores), 2) Percepción por Género (femenino y masculino), 3) Percepción por Regional (Austro, Costa Norte, Guayas, Manabí, Pichincha, Sierra Norte y Sierra Centro), 4) Percepción por Tipo de División (Apoyo, Comercial, Gestión, Gobierno Corporativo) y 5) Percepción por Tipo de Cargo (Administrativo, Operativo, Mandos Medios y Gerencias). Adicionalmente, en cada dimensión se mencionará el índice de satisfacción obtenido (promedio general de todas las dimensiones).

3.5.1.1 Percepción Institucional

En este grupo se consideró a todos los colaboradores. Los resultados obtenidos demuestran que, a nivel institucional, el índice de satisfacción de ambiente laboral fue del 74.4%.



El gráfico No. 10 evidencia que el Banco posee una gran fortaleza al tener a la dimensión de Empresa – Orgullo con el puntaje más alto, esto es un factor positivo dado que los colaboradores quieren al Banco, comulgan plenamente con su filosofía y valores y, sobre todo, se sienten comprometidos y orgullosos de pertenecer a esta institución.

El generar un arraigado sentido de pertenencia de los colaboradores hacia una institución requiere de tiempo y esfuerzo y, para el Banco, esta meta ya se encuentra cristalizada. Por ello, el que las dimensiones de Empresa - Orgullo y Cultura – Valores sean las dos más altas facilita enormemente el camino para trabajar en las otras dimensiones.

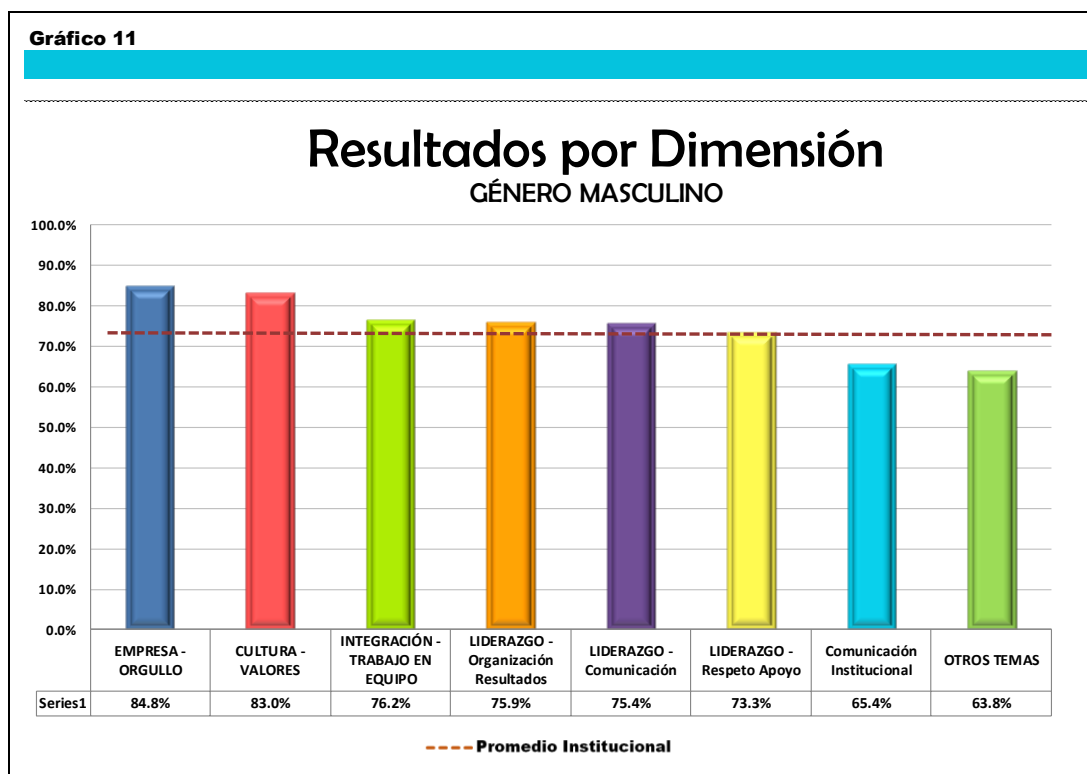
Este resultado se enfoca en lo que comenta (Chiavenato, 2011) sobre el clima laboral, cuando asegura que los colaboradores se sienten satisfechos, cuando la empresa se encarga de cumplir las motivaciones personales y laborales. Por su parte, (Aon Hewitt, 2014) menciona que uno de los pilares principales para que el colaborador sienta pertenencia hacia la empresa es el estar comunicados, el conocer la estrategia, visión y misión de la misma.

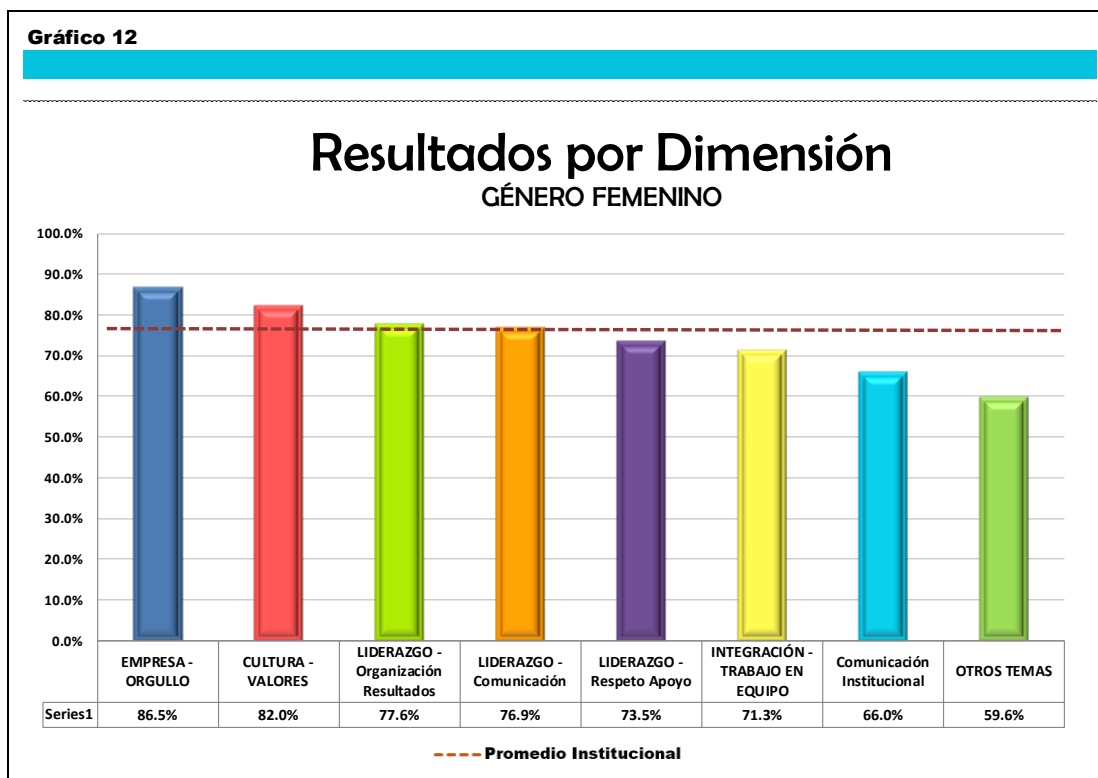
Por el contrario, las dimensiones Comunicación Institucional y Otros Temas (Balance vida familiar - laboral), son debilidades que posee la organización y en las que se requiere trabajar de forma inmediata pues, al tener los resultados más bajos, impactan negativamente en el promedio general e, indirectamente, en cada una de las demás dimensiones.

El índice de satisfacción institucional es satisfactorio; sin embargo, éste podría mejorar y, para ello, es preciso trabajar en programas que apalanquen su incremento de manera paulatina.

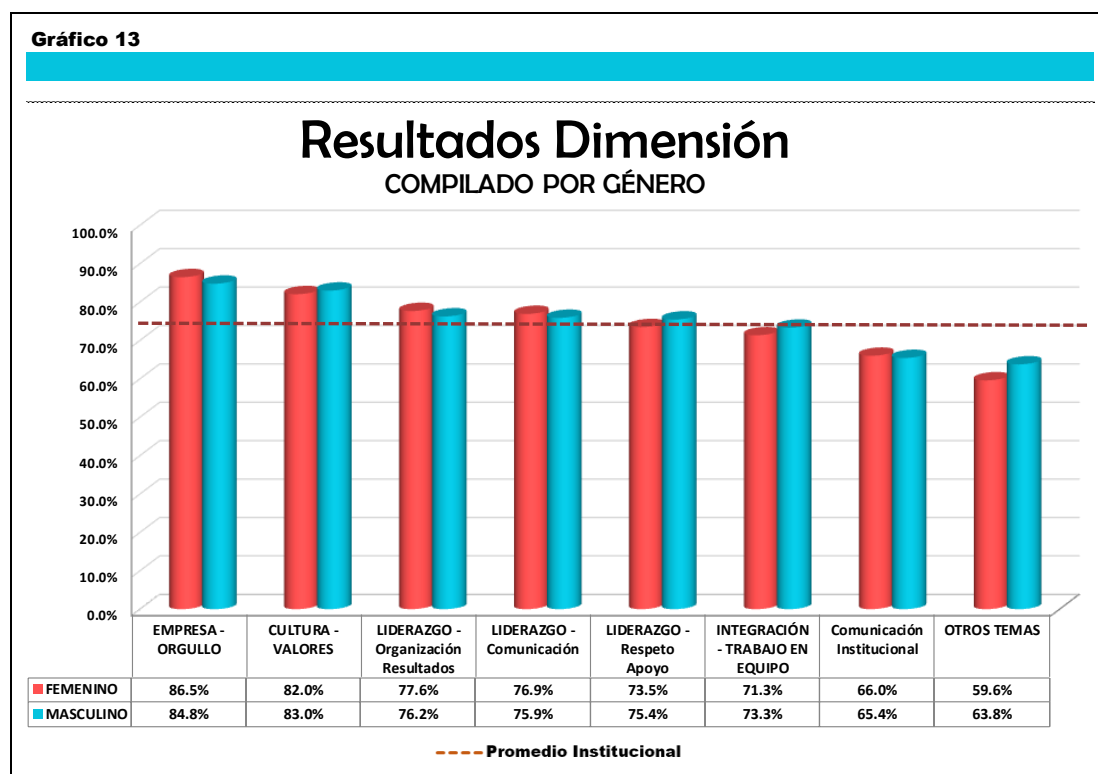
3.5.1.2 Percepción por Género

De los 1336 encuestados, 697 son del género femenino (52.17%) y 639 del género masculino (47.83%). El objetivo de esta segmentación era entender la diferencia de percepción existente entre hombres y mujeres dada la diferencia y diversidad de sus roles.





El índice general de satisfacción del género masculino es de 74.7% en tanto que el del género femenino es 74.2%. Los gráficos No. 11 y No. 12 muestran el detalle.



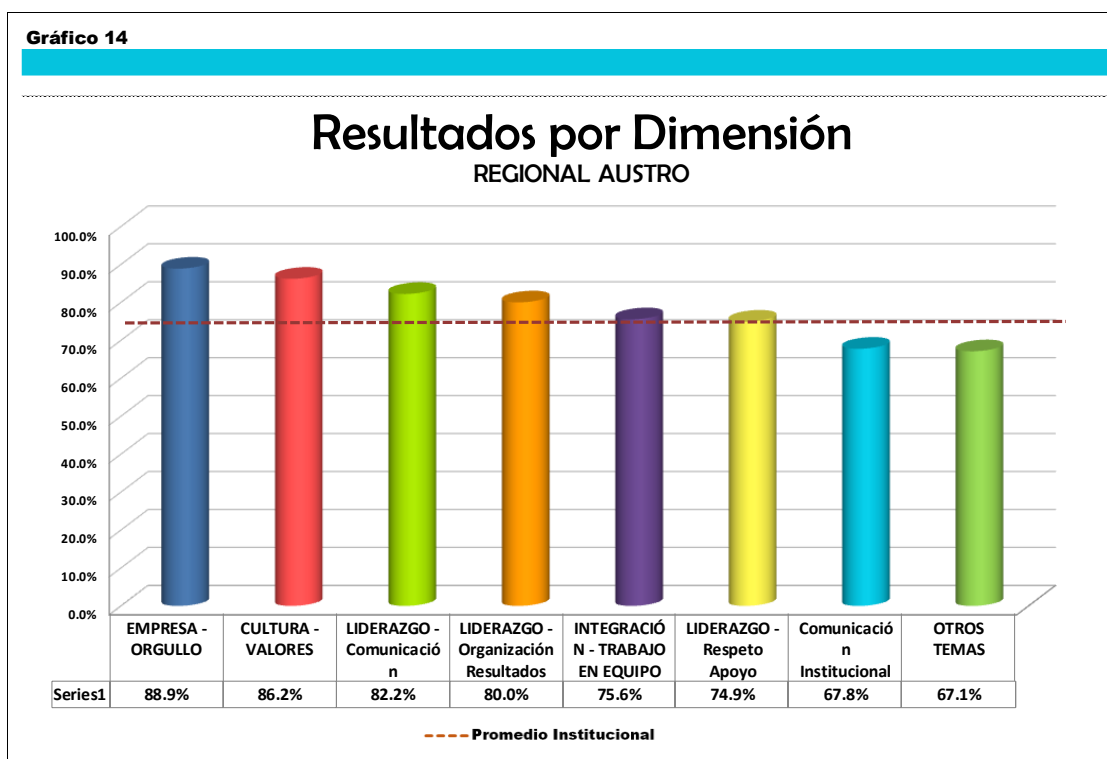
El gráfico No. 13 muestra la comparación de resultados entre ambos géneros. Tanto hombres como mujeres coinciden en que la dimensión de mayor aceptación es Empresa - Orgullo y la de menor aceptación es Otros Temas. Un factor que llama la atención es que la población femenina obtuvo un resultado muy inferior a la masculina en la dimensión Otros Temas. Esta diferencia podría deberse, entre otros aspectos, a que las mujeres tienen el rol adicional de madres y requieren más tiempo para pasar con sus hijos; por ello, el exceso de carga horaria se muestra más crítico en su caso y dificulta el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Según (Benito, 2010) en su artículo sobre conciliación de la vida familiar y laboral menciona que este tema es uno de los mayores retos que tienen la organización en el presente, los colaboradores requieren horarios con mayor flexibilidad lo cual les permita compartir con su familia o solo con su vida personal. Una de las opciones para cumplir esto es que haya grupos de trabajo para realizar las actividades o metas planteadas, de esta manera tendrán un horario organizado para cumplir las necesidades propias y laborales, (pág. 75)

3.5.1.3 Percepción por Regional

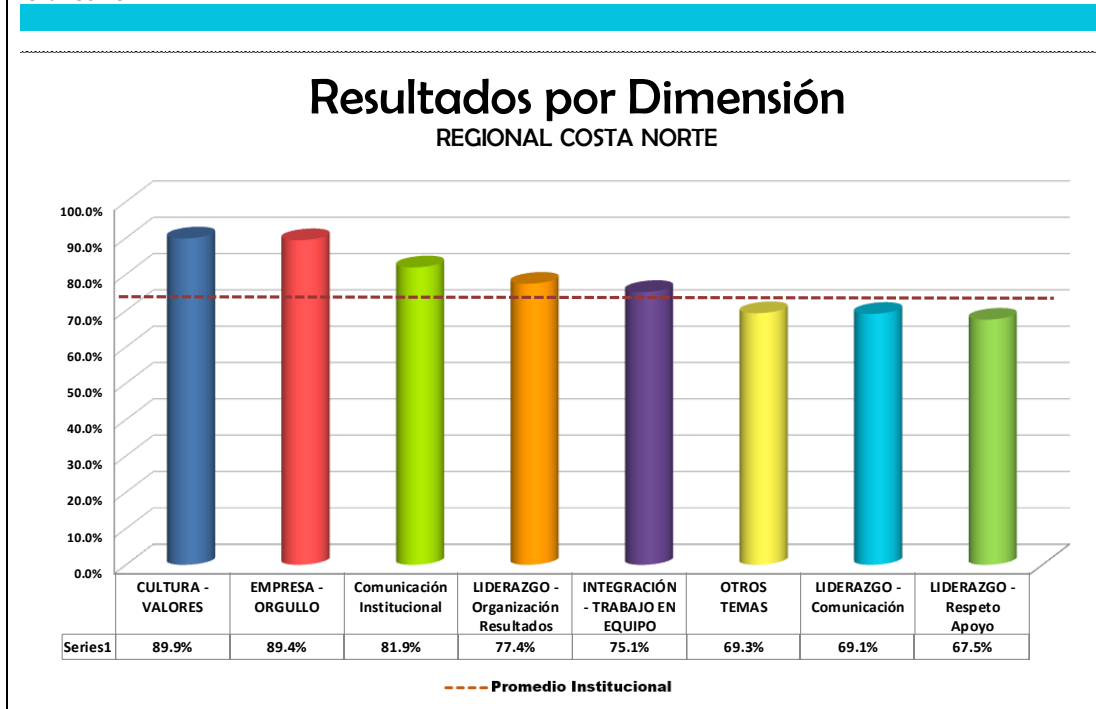
Debido a la amplia distribución y dispersión geográfica con la que cuenta el Banco, se maneja la información en función a Regionales que son el conjunto de diversas ciudades cercanas administradas por un mismo Responsable Regional. Así, la Regional Austro incluye a las ciudades de Cuenca y Loja. La Regional Costa Norte la conforman Esmeraldas y Santo Domingo. Por su parte, la Regional Guayas abarca a Guayaquil y La Libertad. La Regional Manabí constituyen las ciudades de Manta y Portoviejo. Quito es la Regional Pichincha en tanto que en la Regional Sierra Centro están inmersas las ciudades de Latacunga, Ambato y Riobamba.

Finalmente, Otavalo, Cayambe e Ibarra son parte de la Regional Sierra Norte. Mencionado esto, a continuación se procederá a presentar y analizar los datos obtenidos en las siete Regionales.



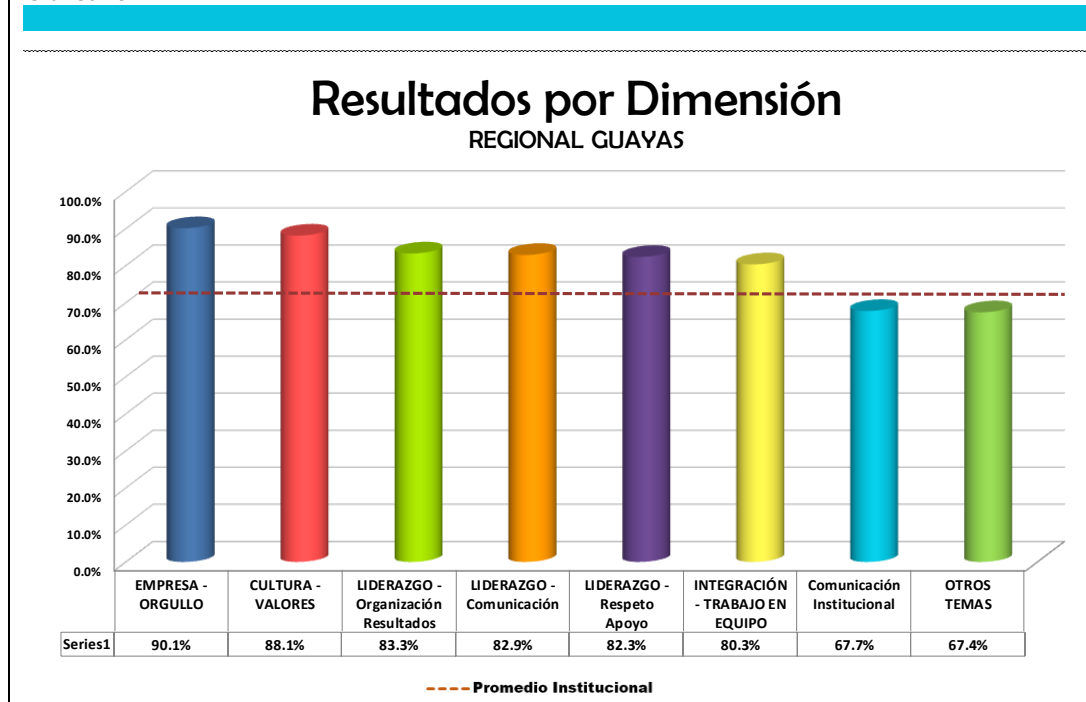
Su población total es de 45 colaboradores lo que representa el 3.37% de toda la población que trabaja en el Banco. El índice general de satisfacción de esta Regional fue de 77.8%.

Gráfico 15

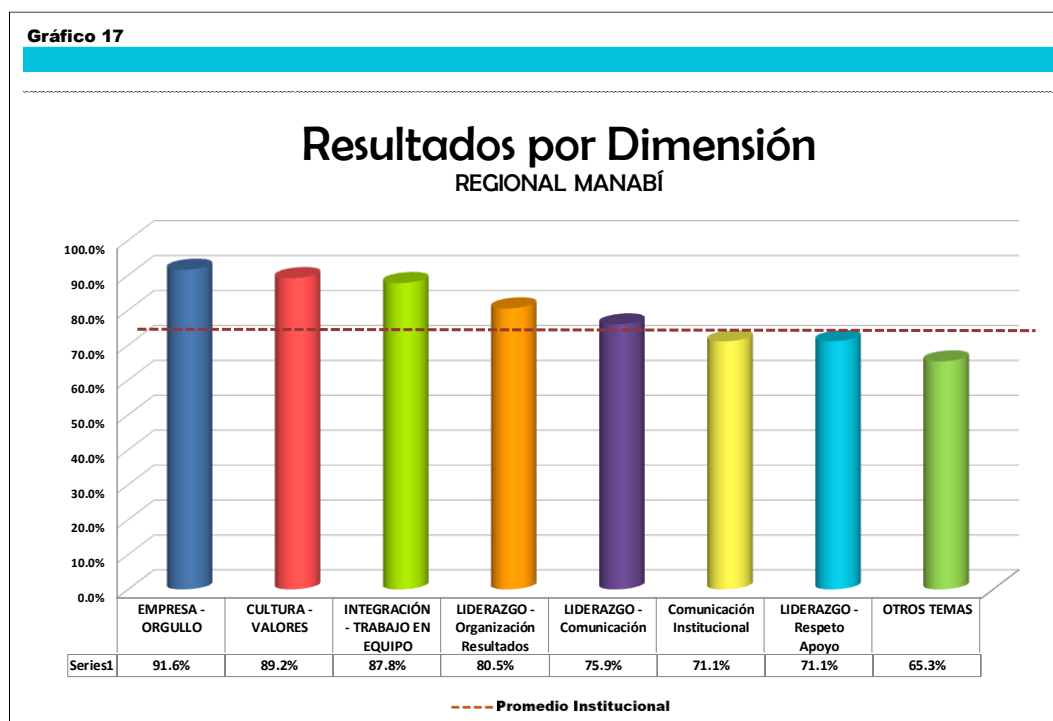


En la Costa Norte laboran 69 colaboradores que representan el 5.16% del Solidario y los cuales laboran en Santo Domingo y Esmeraldas. Su índice general de satisfacción fue del 77.4%.

Gráfico 16



La Regional Guayas es la segunda más grande del país, cuenta con la Sucursal Mayor que es el Edificio Junín. Tiene una población de 282 colaboradores equivalente al 21.1% de todo el Banco. Su índice general de satisfacción fue del 80.3%, lo cual es bastante bueno pues supera ampliamente al resultado institucional.



La Regional Manabí abarca a Manta y Portoviejo. Tiene una población de 83 colaboradores, el 6.21% del Banco. El índice general de satisfacción fue 79.0%.

Por su parte, la Regional Pichincha es la más grande del país ya que abarca a 672 colaboradores, 60.30% del total del Solidario. Son parte de esta Regional todas las agencias y oficinas ubicadas en Quito, Sangolquí y Tumbaco así como los dos edificios administrativos: Ejido y Matriz. Su índice general de satisfacción fue del 70.60%.

Gráfico 18

Resultados por Dimensión

REGIONAL PICHINCHA

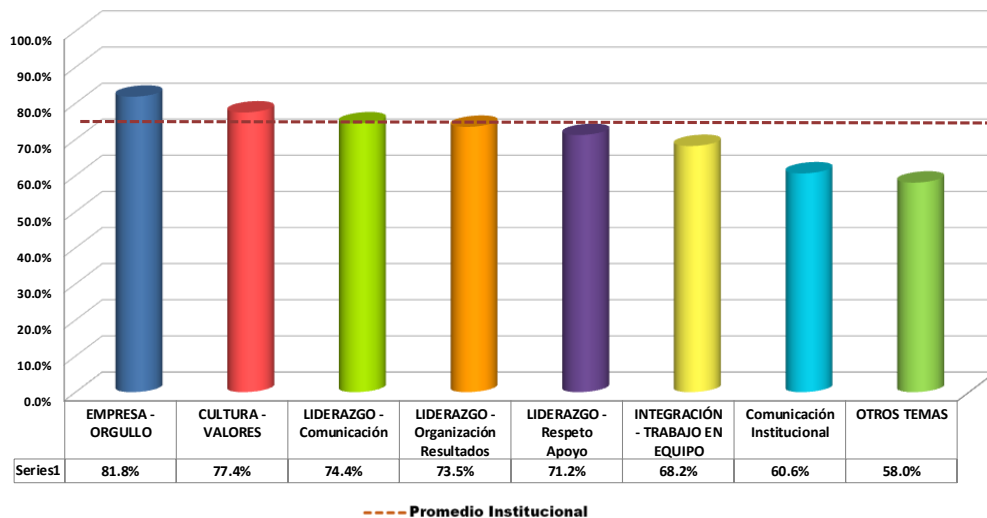
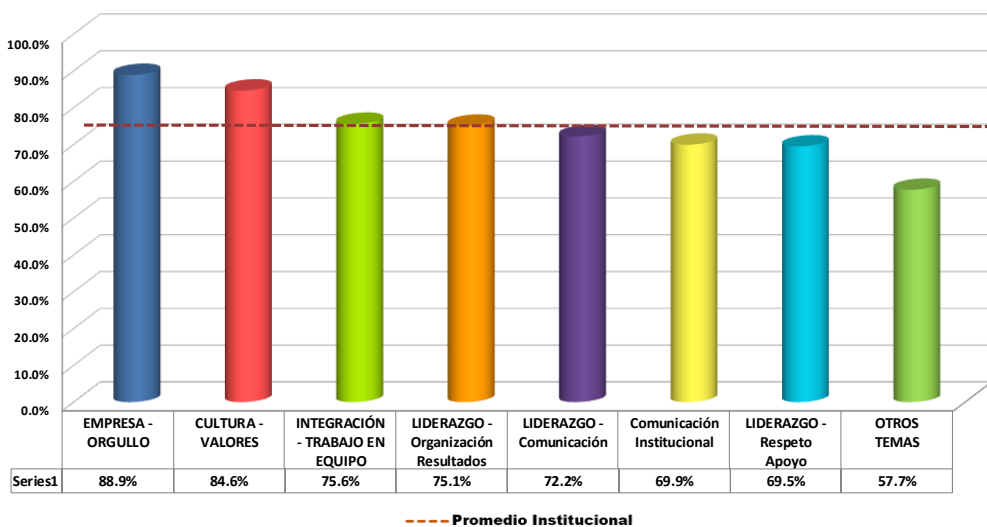


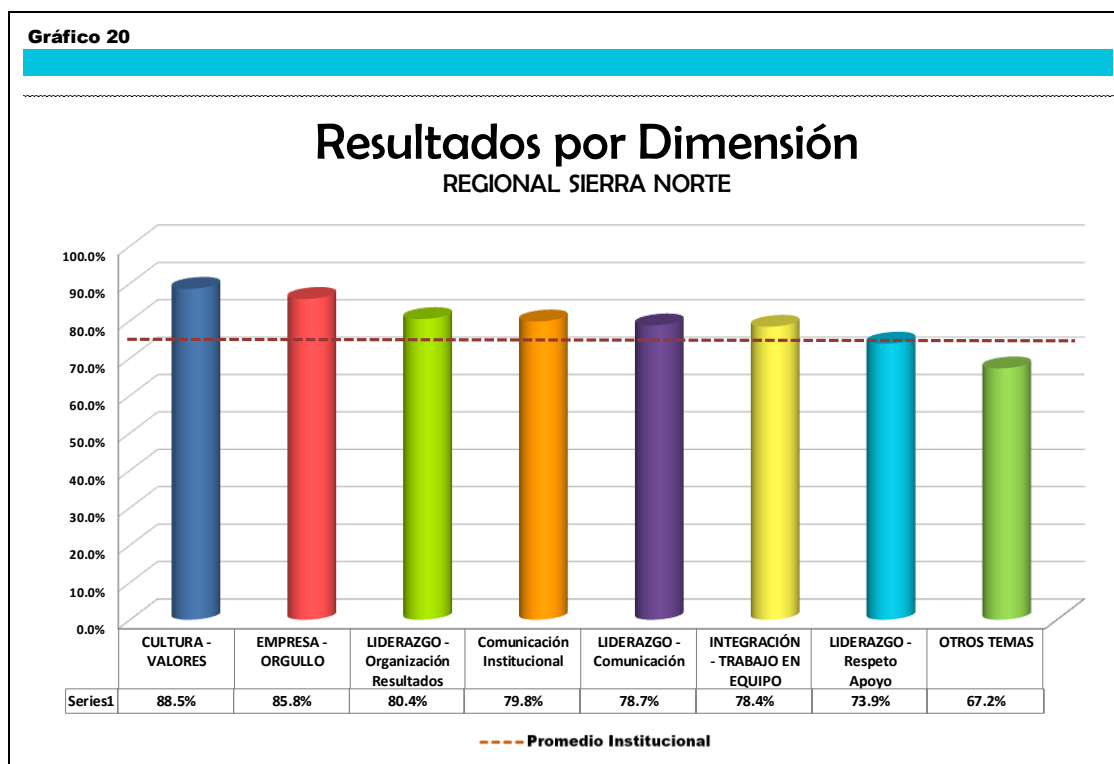
Gráfico 19

Resultados por Dimensión

REGIONAL SIERRA CENTRO

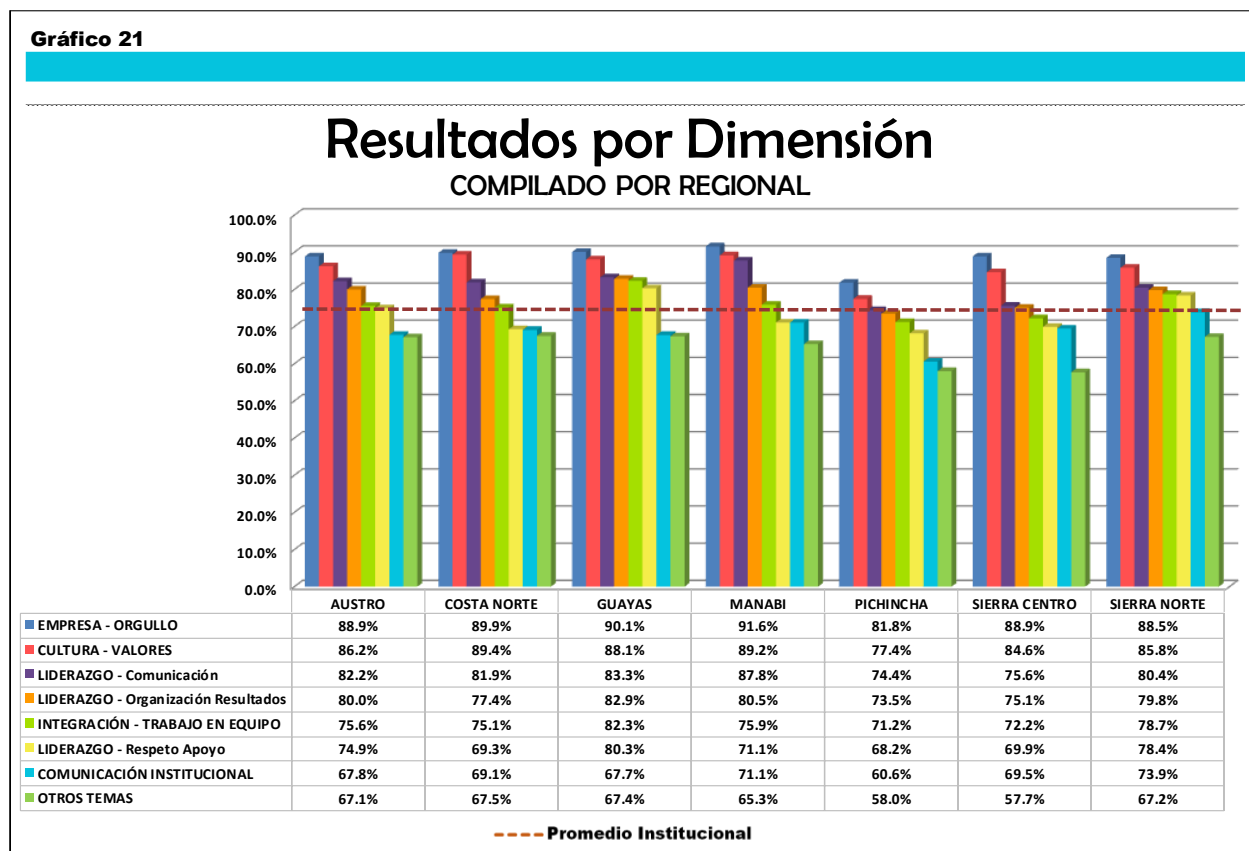


La Regional Sierra Centro abarca las ciudades de: Latacunga, Ambato y Riobamba. Tiene un población de 138 empleados (10.33% del Solidario) distribuidos en estas tres ciudades. El índice de satisfacción que obtuvo fue de 74.2%, bastante similar al institucional.



En la Sierra Norte están inmersas las ciudades de Otavalo, Cayambe e Ibarra y, en total, se tiene una población de 47 empleados (3.52% del Banco). El índice de satisfacción fue de 79.1% lo cual resulta positivo dado que es mayor a la cifra institucional.

Gráfico 21



A partir del Gráfico No. 21, se puede inferir que la Regional Austro mantiene una tendencia bastante similar a la institucional. Las dimensiones que deben trabajarse con más énfasis son Comunicación Institucional y Otros Temas, las cuales podrían solventarse con programas encaminados a un equilibrio vida laboral – familiar y a mejorar la calidad y cantidad de comunicación que se envía desde la Matriz hacia esta regional incluyendo más contacto con los miembros de la Alta Gerencia a los que, probablemente, no todos los colaboradores del Austro logren ubicar con claridad.

En la Regional Costa Norte también se mantiene la tendencia institucional con la diferencia de que a las dimensiones Comunicación Institucional y Otros Temas se suma la

dimensión Liderazgo Respeto – Apoyo, la cual obtuvo un resultado bastante bajo si lo comparamos con las demás regionales. Cabe mencionar que las otras dos dimensiones de Liderazgo no siguen el mismo patrón, por lo que podría tratarse de un caso puntual de inadecuado manejo de personas generado por el estilo de liderazgo que pudiere existir en la Regional. En este punto, la recomendación sería profundizar el análisis de las causas que influyen negativamente en esta dimensión con estudios focalizados a los colaboradores de la Costa Norte.

Los puntajes de la Regional Guayas son unos de los más altos a nivel nacional dando como resultado que seis de las ocho dimensiones evaluadas obtengan puntuaciones superiores a los institucionales. Para incrementar el nivel de satisfacción de esta Regional se requiere trabajar fuertemente en programas que permitan fortalecer la comunicación institucional que es la dimensión más baja y, con ello, lograr que los colaboradores se sientan más involucrados y estén al tanto de todo lo que ocurre en la organización. Adicionalmente, se necesita trabajar en iniciativas que promuevan la flexibilización u optimización de la jornada laboral a fin de brindar mayores facilidades en el ámbito personal de los colaboradores de Guayas.

En la Regional Manabí, merece destacarse que el puntaje de la dimensión Empresa – Orgullo fue el mejor resultado en todo el Banco e, incluso, la puntuación más alta de todas las demás dimensiones. Esto podría deberse, entre otros factores, a que Manabí es la regional con mayor cantidad de colaboradores que tienen más de cinco años de permanencia en el Banco y con la menor rotación a nivel nacional, lo cual evidencia su alto nivel de compromiso. Al igual que en la mayoría de regionales el foco de atención se centra en la dimensión Otros Temas pues los colaboradores perciben que el ritmo de trabajo no les da la oportunidad de compartir más con sus familias o realizar actividades personales.

Pichincha es la Regional con los resultados más bajos a nivel institucional, generados, en gran medida, por la percepción de un desequilibrio en la vida laboral – familiar y una escasa comunicación institucional. En lo relacionado con el primer aspecto, ese puntaje podría derivarse, entre otros factores, por exceso de trabajo y carga horaria generado al tratarse de la Regional donde se encuentra la Matriz y en la cual muchos de los procesos se centralizan tanto en diseño, ejecución como supervisión. En cuanto a la baja puntuación en la dimensión Comunicación Institucional, éste es un aspecto que llama la atención dado que se sobreentendería que incluso por temas de cercanía con la Matriz, el personal de esta Regional debería recibir la información más directa, oportuna y de primera mano; sin embargo, se evidencia que esto no está sucediendo, lo cual se convierte en una debilidad en la que la organización debe trabajar cuanto antes.

La Regional Sierra Centro mantiene una tendencia similar a la institucional. Las dimensiones que requieren intervención inmediata son Comunicación Institucional, Otros Temas y Liderazgo Respeto – Apoyo. En el caso de ésta última, se hace inminente el desarrollo de programas que fortalezcan la relación de los líderes con sus equipos dado que esta Regional recientemente cambió de líneas de supervisión y, al ser nuevos en sus funciones, necesitan herramientas – acompañamiento para lograr cohesionar al equipos y, sobre todo, consolidar un estilo de liderazgo que fomente una cultura de respeto y apoyo.

Finalmente, en la Regional Sierra Norte, las dos dimensiones críticas son Comunicación Institucional y Otros Temas, el resto de dimensiones se muestran superiores al promedio del Banco, esto constituye una fortaleza dado que son seis de ocho dimensiones. Para elevar el nivel de satisfacción en esta Regional se requiere crear más espacios de diálogo e interacción donde los colaboradores puedan ser escuchados y conozcan lo que se está haciendo en el Banco. Además,

se requiere contar con programas de equilibrio vida laboral – familiar que vayan en sintonía con la filosofía del Banco de un interés por el individuo.

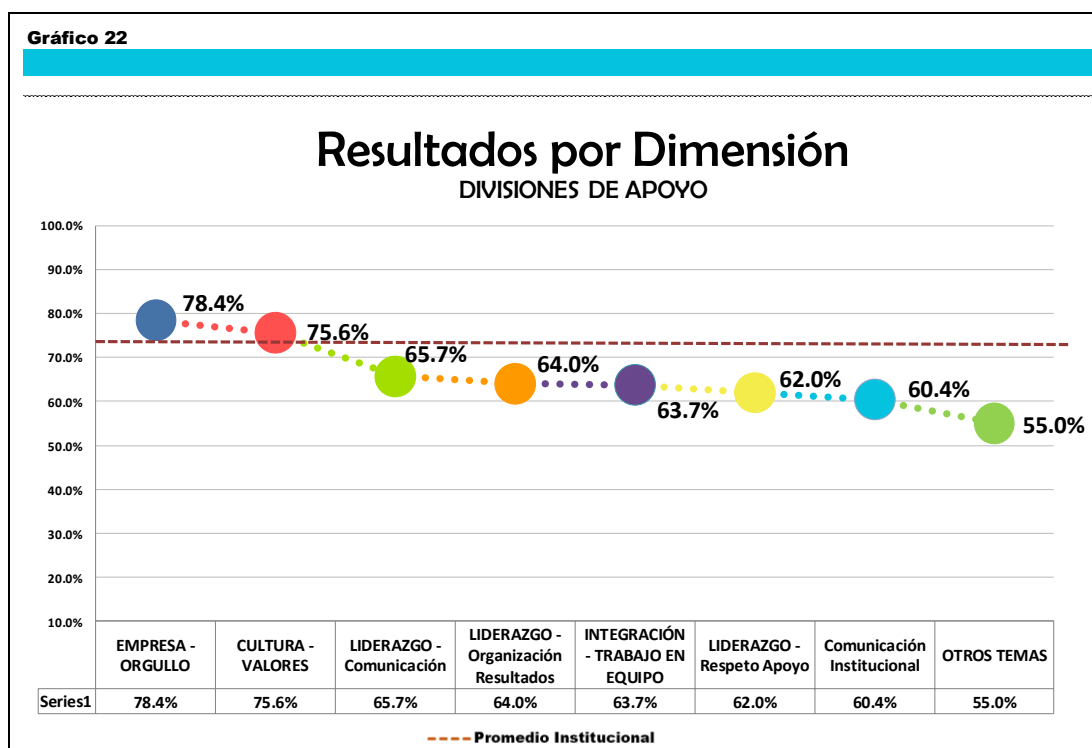
Según la revista (Grandes Empleadores, 2011) los métodos para comunicar las cosas dentro de las empresas están cambiando. En el presente “se han promovido medidas para generar cambios en una institución, como abrir espacios de comunicación directa entre gerentes, jefes, coordinadores, operarios, personal administrativo, etc.” (pág. 25)

3.5.1.4 Percepción por Tipo División

En el Solidario existen 17 divisiones que son estructuras organizacionales especializadas y técnicamente separadas, que tienen autonomía en su ámbito de acción y cuentan con un líder a la cabeza el cual es responsable de su rendimiento. Las divisiones existentes son: Asuntos Corporativos, Atención al Usuario Financiero, Auditoría Interna, Canales, Captaciones y Tesorería, Contabilidad y Control Financiero, Cumplimiento, Gerencia General, Legal, Marketing Creativo, Negocios Microempresa, Negocios Olla de Oro y Otros Productos, Negocios TC y Casas Comerciales, Operaciones y Administración, Recursos Humanos, Riesgo y finalmente Tecnología y Procesos.

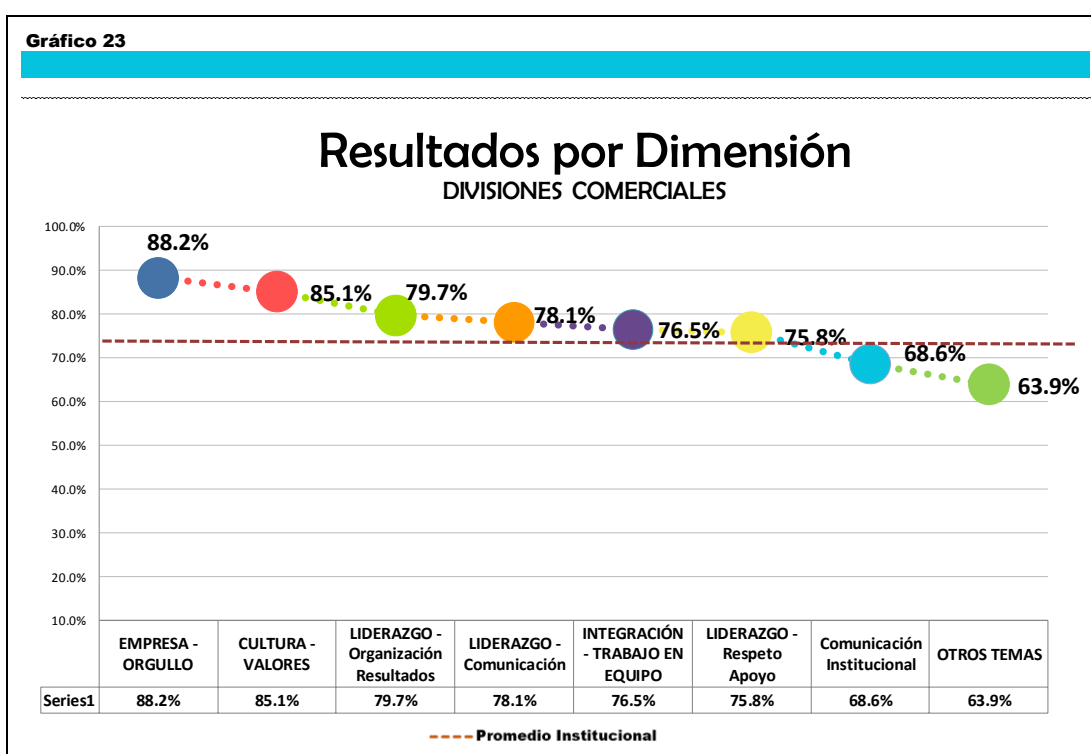
Para facilitar el análisis de los datos, la definición institucional ha sido, desde siempre, concentrar a las 17 divisiones en 4 grupos genéricos conforme las funciones que desempeñan: Divisiones de Apoyo. Divisiones Comerciales, Divisiones De Gestión, Divisiones de Gobierno Corporativo. A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la medición.

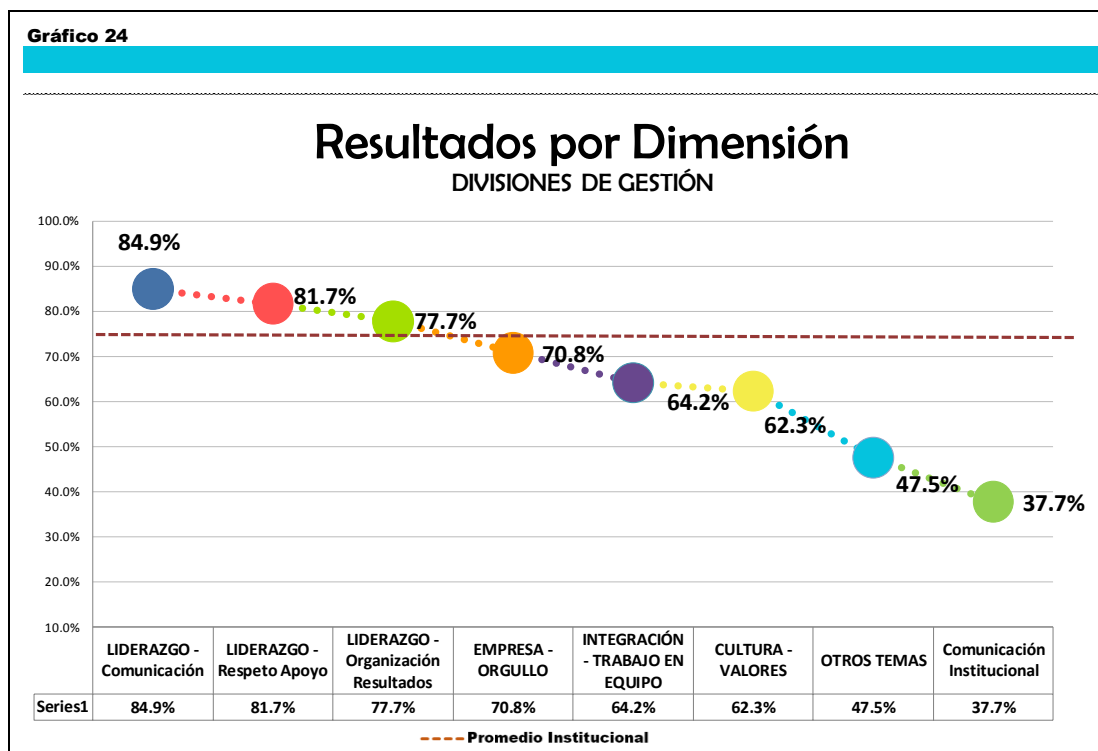
Las Divisiones de Apoyo representan el 17.97% de todo el Banco y son aquellas cuyas funciones tienen un impacto indirecto en la cadena de valor pero que son necesarias para la normal operación del Banco. En este grupo tenemos a: Legal, Operaciones y Administración, Recursos Humanos y Tecnología y Procesos. El total de población que suma este grupo de divisiones es de 240 colaboradores, de los cuales el 85% se encuentran concentrados en la ciudad de Quito y el restante 15 % en varias ciudades. Su índice de satisfacción fue de 65.6%.



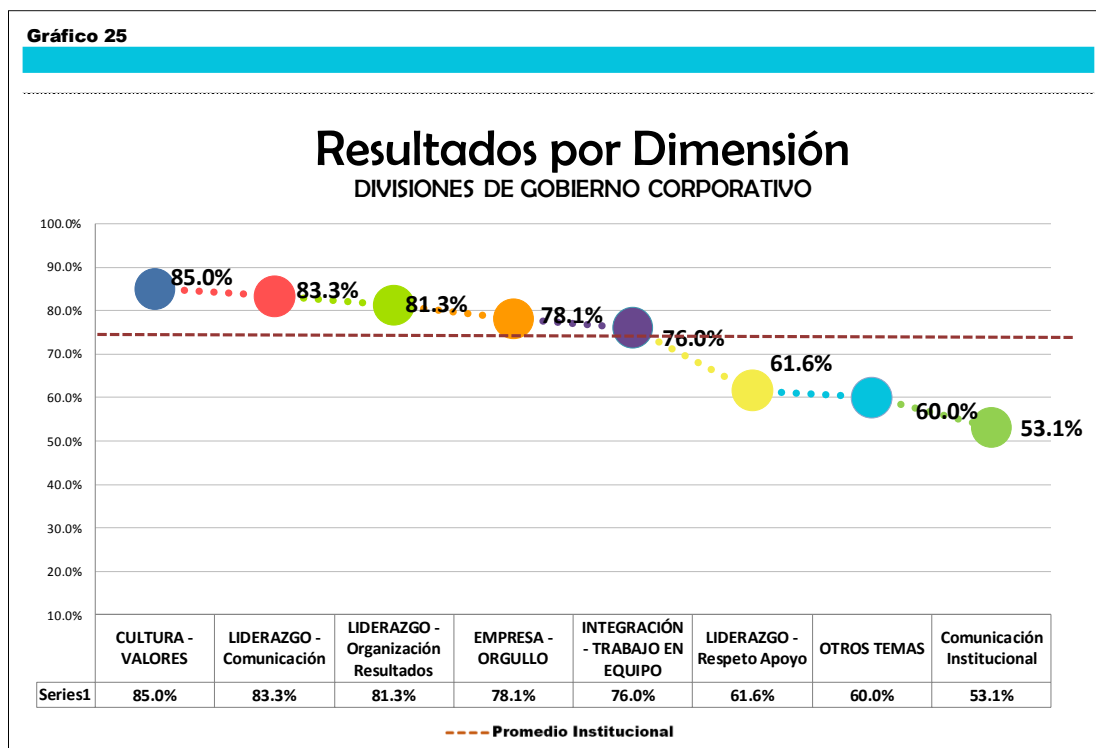
Las Divisiones Comerciales, dado el impacto y relevancia de las funciones que realizan, conforman el 76.87% de la población total del Banco y son aquellas que están en atención directa al cliente y que brindan servicios de promoción, colocación y/o captación de los productos y servicios del activo y pasivo de la Institución.

Este grupo está compuesto por las Divisiones de Canales, Captaciones y Tesorería, Negocios Microempresa, Negocios Olla de Oro y Otros Productos y por Negocios TC y Casas Comerciales. El total de su población es de 1027 colaboradores y es el grupo con mayor dispersión geográfica pues es el único grupo de regionales que tiene a todo su personal distribuido en todas las ciudades del país. Su índice general de satisfacción fue del 77.0%,

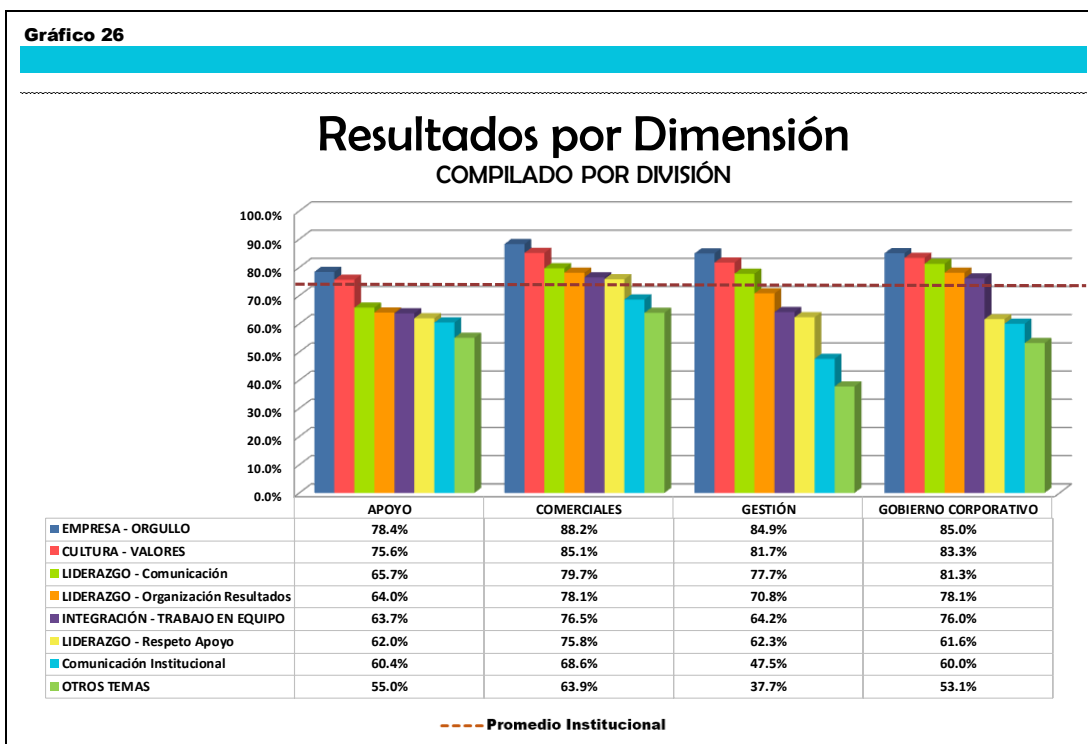




Por su parte, las Divisiones de Gestión son aquellas cuyas actividades contribuyen directamente en la cadena de valor del Solidario y que impactan en el servicio que reciben los clientes. Incluyen a: Asuntos Corporativos, Contabilidad y Control Financiero, Gerencia General, Marketing Creativo y Riesgo. Su población total es de 53 colaboradores, el 3.97% de todo el Banco. Su índice de satisfacción fue de 65.8%, lo cual es mucho menor con relación a la cifra institucional de 74.4%.



Finalmente, tenemos a las Divisiones de Gobierno Corporativo que son aquellas creadas para apoyar el cumplimiento de los lineamientos de Gobierno Corporativo y; por ende, tiene un origen y naturaleza normativa. Así, tenemos dentro de este grupo a las Divisiones de Atención Al Usuario Financiero, Auditoria Interna y Cumplimiento. El total de colaboradores entre estas tres divisiones es de 16 correspondiente al 1.18% del total del Solidario. A modo general, el índice de satisfacción obtenido en este grupo fue del 75.1%, superior al institucional.



A partir del gráfico No. 26 se puede concluir que las áreas de apoyo y gestión son las que obtuvieron menores resultados y en las que se debe trabajar con mayor prioridad sobre todo en las tres dimensiones de Liderazgo, en Comunicación y en Otros Temas.

En las cuatro divisiones se evidencia la necesidad de una intervención inmediata creando soluciones institucionales que faciliten y mejoren la calidad de vida de los colaboradores permitiéndoles encontrar un equilibrio entre su trabajo y su vida personal. Esto, dado que en todas las divisiones es recurrente que la dimensión Otros Temas sea la más baja. Este fenómeno podría originarse, entre otros factores, debido a que algunos de los procesos operativos del Banco como cuadros de cajas, cajeros automáticos, bóvedas, etc., deben realizarse por fuera de horas laborables. Por otra parte, también existen procesos que requieren ejecutarse en fechas específicas.

como cuadros contables, cierre de nómina, cierres para cumplimientos de metas, entre otros, que demandan mayor esfuerzo y dedicación horaria por parte determinados colaboradores y/o áreas.

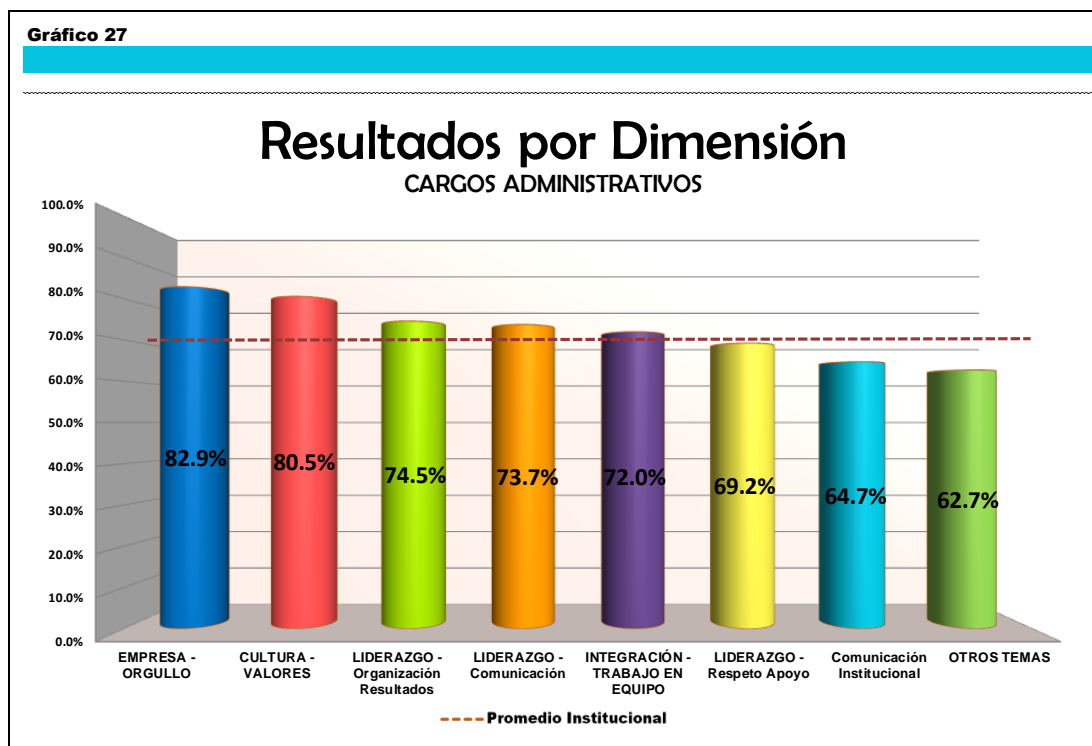
De igual forma, en los cuatro tipos de divisiones, la dimensión Comunicación Institucional obtuvo resultados muy bajos por lo que se hace necesario trabajar en fortalecer la comunicación institucional a través de programas sostenibles que generen espacios de interacción y que fomenten la divulgación de hechos, novedades así como temas de interés institucional. El trabajar en esta dimensión apalancará significativamente el incremento de las demás puntuaciones.

Las divisiones comerciales, por su parte, son las que mejores puntuaciones alcanzaron y a pesar de que la dimensión Comunicación Institucional continúa siendo baja resulta ser la más alta comparada con el resto de divisiones. Este aspecto podría deberse a que en las divisiones comerciales se tiene establecido desde hace algún tiempo una práctica informal de reuniones semanales para revisión de cumplimientos de metas y muchas veces se aprovecha ese espacio para conversar sobre temas de interés institucional.

En las divisiones de gestión se requiere una intervención específica con los líderes dado que las tres dimensiones de liderazgo se encuentran por debajo del promedio del Banco.

3.5.1.5 Percepción por Tipo de Cargo

El último criterio de análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta fue el corte por tipo de cargo. Para ello, es preciso mencionar que, dentro del Banco, existen tres tipos de cargo previamente definidos: administrativos, operativos, así como mandos medios y gerencias.



El grupo administrativo corresponde a aquellos cargos que ejecutan sus funciones dentro de oficinas y no en campo, independientemente de si atienden o no a clientes. Este grupo está conformado por 411 colaboradores (30.76% de la población del Banco) que se encuentran distribuidos en las diferentes divisiones y ciudades en todo el país. A modo general, el índice de satisfacción obtenido por este grupo fue del 72.5%.

Por su parte, en el grupo de Mandos Medios y Gerencias están incluidos todos los cargos considerados líneas de supervisión que tienen, como mínimo, una persona bajo su cargo y responsabilidad. En total son 268 colaboradores (20.06% del total de la institución). A modo general, el índice de satisfacción obtenido en este grupo fue de 71.9%.

Gráfico 28

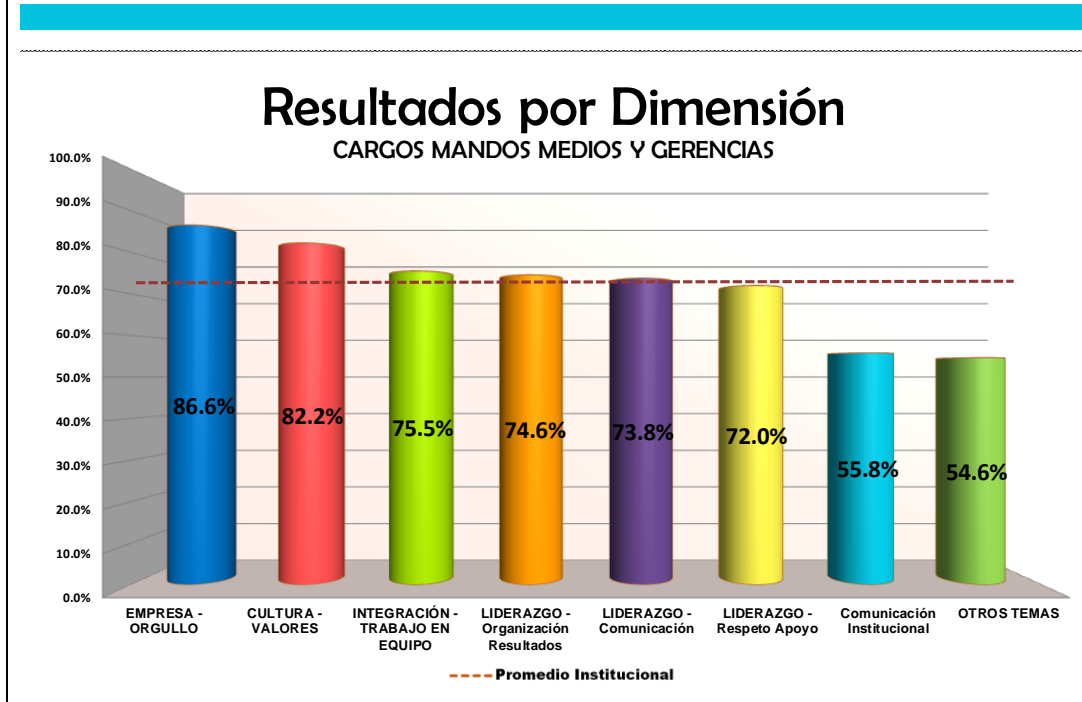
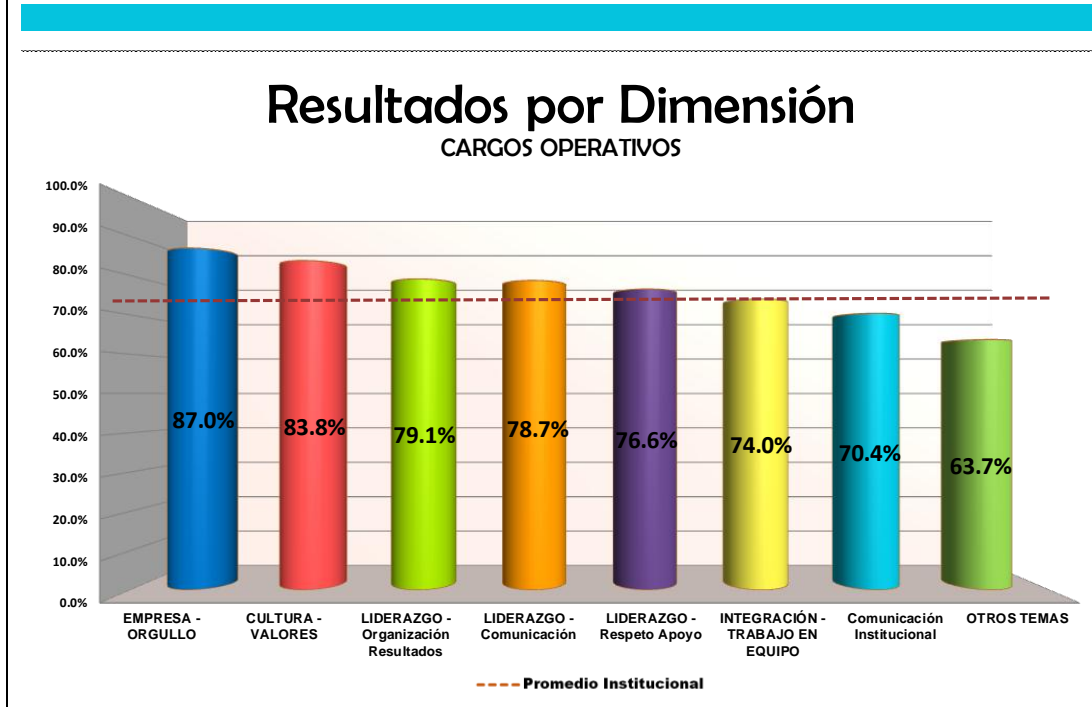
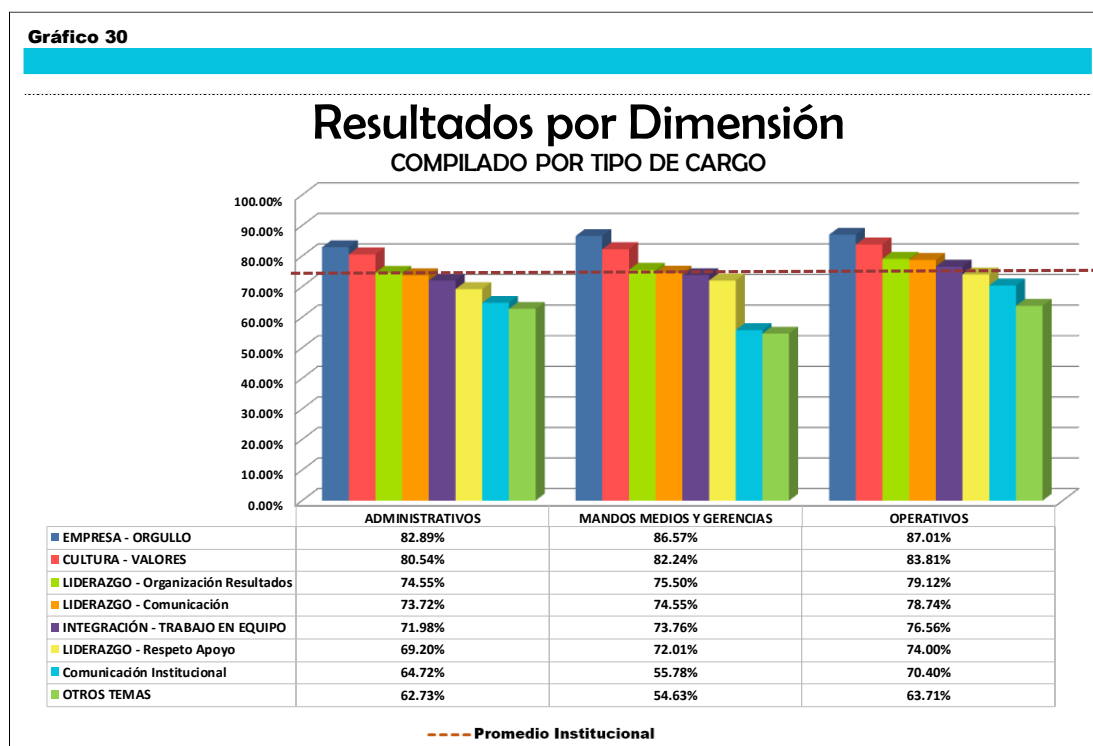


Gráfico 29



Finalmente, los cargos operativos son aquellos que realizan funciones fuera de oficina (campo) y aquellos que forman parte de la cadena de valor del Banco. Son en total 657 colaboradores (49.17% del Banco). Su índice de satisfacción fue 76.7%.



Con base en el Gráfico No. 30, se puede concluir que los cargos operativos son los mejor puntuados a excepción de la dimensión Otros Temas que se muestra bastante baja. En tanto que la dimensión Comunicación Institucional si bien está baja, no obtuvo un resultado muy inferior comparándolas con los demás tipos de cargo. Este resultado puede deberse a la naturaleza de las funciones de estos cargos que son de mucha ejecución – operatividad y que basan su día a día en políticas y procedimientos previamente establecidos y de conocimiento general; por ello, el hecho de no recibir información oportuna y a tiempo no es un factor crítico para su desempeño.

Para las Gerencias y Mandos Medios las dimensiones de Comunicación Institucional y Otros Temas son evidentes oportunidades de mejora. En lo referente a Comunicación debe trabajarse directamente con la Alta Gerencia para que bajen la información permanentemente a sus segundas líneas a fin de que ellos, a su vez, puedan mantener informados a sus equipos sobre temas de la organización. Por su parte, el alto sentido de responsabilidad, los objetivos retadores y el nivel de presión considerable que tiene este grupo de cargos, hace que, en algunas ocasiones, deban trabajar más de su jornada laboral para llegar al cumplimiento de sus obligaciones lo que dificulta la generación de un equilibrio vida laboral – familiar; por ello, es necesario trabajar en estos dos ámbitos con celeridad.

En tanto que para los cargos administrativos, además de Comunicación Institucional y Otros Temas se suma la dimensión de Liderazgo Respeto – Apoyo y sobre la cual se debe trabajar directamente con las líneas de supervisión a fin de modelar estilos propositivos de liderazgo que induzcan a la cohesión de los equipos y a la consecución de resultados.

Enfocándose en el liderazgo (Baguer Alcalá, 2009), considera que el estilo de dirección en una organización define su clima. La dirección general y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo con disposición para dialogar, delegar en el trabajo e interesarse por la situación profesional y personal de los trabajadores. (pág. 153)

3.6 PROGRAMAS PROPUESTOS

Los datos arrojados en la encuesta de medición de ambiente laboral constituyen una fuente de insumos importante para la construcción de mejoras, una de ellas es la implementación de programas institucionales que apuntalen a solventar las dimensiones y aspectos más críticos

identificados así como programas innovadores que permitan al Banco posicionarse como una institución con sólida orientación y preocupación genuina por el bienestar de su gente.

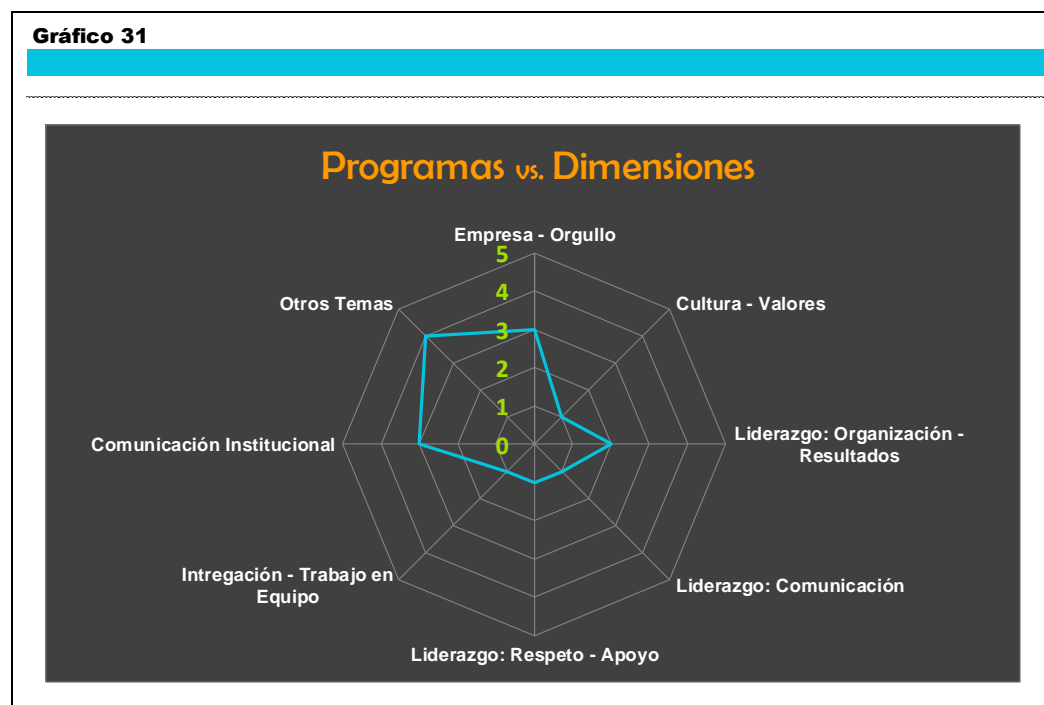
Cabe mencionar que, con una intención estratégica, se definió que todos los programas internos estén alineados a la filosofía, cultura y lenguaje del Banco y, principalmente, a su campaña comercial para clientes denominada Números Importantes y cuyo slogan es “Estos son los números que nos interesan”.

Esta campaña constituye el paraguas de toda la filosofía solidaria y busca, entre otros factores, crear conciencia de que las cifras y los resultados per se son importantes para toda organización pero para el Solidario las cifras cobran valía cuando muestran el verdadero impacto de los números en la calidad de vida de la gente y cuando sirven para cuantificar lo que muchas veces no es cuantificable a simple vista: el esfuerzo, la dedicación, la familia, el trabajo, crecimiento, paz y felicidad de la gente que hace de este país un lugar mejor para vivir, aquellos que para el Solidario son los luchadores invisibles: los clientes y los colaboradores.

Los programas institucionales propuestos en la presente investigación buscan ser un apoyo a la gestión de talento humano, a la mejora del clima laboral, a la cultura organizacional así como al posicionamiento integral del Banco; por ello, se han diseñado programas para todas las dimensiones evaluadas.

En lo referente a las dimensiones que presentan debilidad como: Comunicación Institucional y Otros temas, al requerir mayor intervención y desarrollo, se proponen tres y cuatro programas respectivamente. Para la dimensión Empresa – Orgullo, al tratarse de una fortaleza

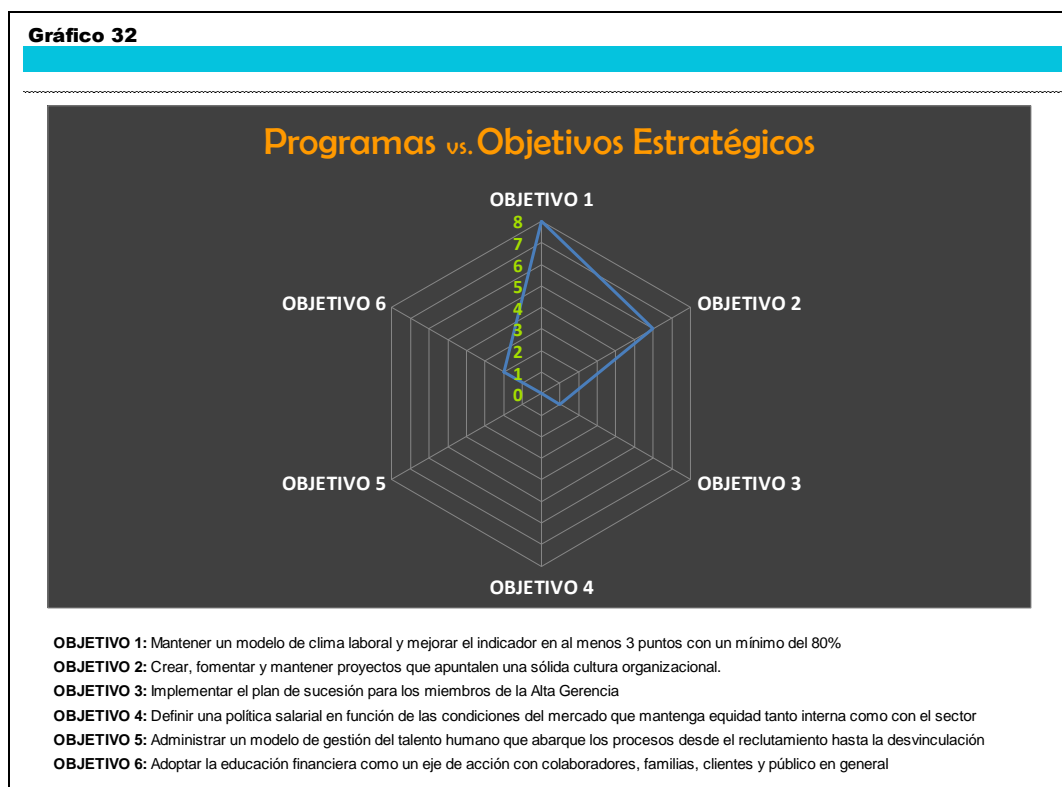
institucional, se plantean tres programas que permitirán reforzar el sentido de pertenencia y lograr que el índice obtenido se mantenga o, de ser posible, incremente aún más. En tanto que para las dimensiones restantes, al mantenerse en niveles considerados no críticos, se sugiere un programa por cada una a excepción de Liderazgo – Resultados que cuenta con dos. Lo mencionado se muestra en el gráfico No. 31



Para que los programas no constituyan iniciativas aisladas sino que, por el contrario, apalanquen a la estrategia institucional, se los ha diseñado con un vínculo a los resultados de clima pero, sobre todo, a los objetivos estratégicos que persigue la organización para el 2016.

Cabe mencionar que la relación de los programas con la estrategia se la hizo en función de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2015 – 2016 y, específicamente, a los correspondientes a la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo dado que es el ámbito que va en línea con la gestión de la División de Recursos Humanos, la cual liderará la implementación de

los mismos. De este modo, los programas propuestos se relacionan con los objetivos tal como lo muestra el Gráfico No. 32



Cabe mencionar que para los objetivos cuatro y cinco no se propuso ningún programa pues involucran otras variables de carácter financiero e institucional que no se encuentran dentro del alcance de la presente investigación.

Dado que todos los programas propuestos implican una inversión económica y que la organización debe priorizar sus necesidades conforme a una planificación financiera previa, se ha

procedido a categorizar los programas conforme su nivel de impacto con la dimensión de clima evaluada, con los objetivos estratégicos así como el costo – beneficio.

Es así que, se han establecido y/o sugerido tres fases de implementación que van sujetas a los criterios anteriormente mencionados. Fase 1: Programas a realizarse en un plazo máximo de 12 meses. Fase 2: Programas a realizarse en un plazo máximo de 18 meses. Fase 3: Programas a realizarse en un plazo máximo de 24 meses.

Cabe mencionar que la determinación del impacto en el clima, en la estrategia y el ámbito financiero se sustentó en el criterio profesional de las autoras de la presente tesis. Este criterio alineado al cumplimiento de los objetivos institucionales, la cobertura de las dimensiones de clima evaluadas y el menor costo posible.

FASE 1							
CÓDIGO	DIMENSIÓN	PROGRAMA	IMPACTO CLIMA	IMPACTO ESTRATEGIA	IMPACTO FINANCIERO	PRIORIDAD	COSTO
001	Empresa - Orgullo	Un árbol = Una vida	MEDIO	MEDIO	BAJO	1	\$4,782.40
005	Liderazgo: Organización - Resultados	Resultados 20/20	ALTO	MEDIO	ALTO	1	\$2,880.64
008	Liderazgo: Respeto - Apoyo	Un aplauso para ti	ALTO	MEDIO	BAJO	1	\$9,027.20
009	Integración - Trabajo en Equipo	Tres cabezas son mejor que una	ALTO	MEDIO	BAJO	1	\$8,064.00
011	Comunicación Institucional	Una peli juntos	ALTO	ALTO	BAJO	1	\$8,753.92
012	Comunicación Institucional	Ponte once y cuida tu futuro	MEDIO	ALTO	BAJO	1	\$7,280.00
013	Otros Temas	Dos días para ti	ALTO	MEDIO	MEDIO	1	\$17,948.00
016	Otros Temas	Un horario bacán	ALTO	ALTO	BAJO	1	\$1,680.00
PRESUPUESTO ESTIMADO FASE 1							\$60,416.16

FASE 2							
CÓDIGO	DIMENSIÓN	PROGRAMA	IMPACTO CLIMA	IMPACTO ESTRATEGIA	IMPACTO FINANCIERO	PRIORIDAD	COSTO
003	Empresa - Orgullo	Entre miles de risas	MEDIO	MEDIO	BAJO	2	\$9,632.00
006	Liderazgo: Organización - Resultados	Segundos a bordo	MEDIO	ALTO	ALTO	2	\$30,464.00
010	Comunicación Institucional	Al día en treinta minutos	ALTO	MEDIO	MEDIO	2	\$13,547.52
014	Otros Temas	Profesional en un dos por tres	ALTO	MEDIO	MEDIO	2	\$10,080.00
PRESUPUESTO ESTIMADO FASE 2							\$63,723.52

FASE 3							
CÓDIGO	DIMENSIÓN	PROGRAMA	IMPACTO CLIMA	IMPACTO ESTRATEGIA	IMPACTO FINANCIERO	PRIORIDAD	COSTO
002	Empresa - Orgullo	100% ñeque al estudiar	MEDIO	MEDIO	MEDIO	3	\$12,880.00
007	Liderazgo: Comunicación	Una pausa al camello	ALTO	MEDIO	BAJO	3	\$9,072.00
004	Cultura - Valores	Cuatro valores un solo corazón	ALTO	ALTO	MEDIO	3	\$14,224.00
015	Otros Temas	La vida es mejor de a dos	ALTO	MEDIO	ALTO	3	\$21,840.00
PRESUPUESTO ESTIMADO FASE 3							\$58,016.00

En la Tabla No. 10 se resumen los dieciséis programas propuestos, cuyos nombres (títulos) tienen como eje la campaña Números Importantes.

Tabla 10
Compilado de Programas sugeridos

DIMENSIÓN	CÓDIGO	PLAN - PROGRAMA	OBJETIVO	DESTINATARIOS	PRESUPUESTO
EMPRESA ORGULLO	001	UN ÁRBOL = UNA VIDA	Fortalecer en los colaboradores el espíritu de solidaridad y orgullo de pertenecer a una Institución que cumple su misión social	Todos los colaboradores del Banco	\$4,782.40
	002	100% ÑEQUE AL ESTUDIAR	Premiar y reconocer el esfuerzo y responsabilidad de los hijos de los colaboradores fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus padres hacia el Banco	Todos los colaboradores del Banco	\$12,880.00
	003	ENTRE MILES DE RISAS	Generar un espacio de interacción lúdica, positiva y de reflexión sobre temas del Banco que generen sentido de orgullo y pertenencia	Todos los colaboradores del Banco	\$9,632.00
CULTURA VALORES	004	4 VALORES UN SOLO CORAZÓN	Contar con un programa de reconocimiento institucional que refuerce y promueva la práctica y vivencia permanente de los valores del Solidario	Todos los colaboradores del Banco	\$14,224.00
LIDERAZGO ORGANIZACIÓN RESULTADOS	005	RESULTADOS 20/20	Implementar un programa que induzca a una cultura de seguimiento, retroalimentación y desarrollo por parte de las líneas de supervisión hacia sus subordinados	Todos los colaboradores del Banco	\$2,880.64
	006	SEGUNDOS A BORDO	Contar con un programa estructurado enfocado en desarrollo del perfil de los colaboradores identificados como potenciales sucesores de la Primera Línea Gerencial	Candidatos a sucesores a Primera Línea	\$30,464.00
LIDERAZGO COMUNICACIÓN	007	UNA PAUSA AL CAMELLO	Propiciar un espacio de diálogo entre las líneas de supervisión y sus subordinados para exponer ideas, sugerencias, inquietudes.	Todos los colaboradores del Banco	\$9,072.00
LIDERAZGO RESPETO APOYO	008	UN APLAUSO PARA TI	Fortalecer la relación entre los líderes y sus subordinados mediante el reconocimiento objetivo e inmediato de su esfuerzo, logros, creatividad e iniciativa	Todos los colaboradores del Banco	\$9,027.20
INTEGRACIÓN TRABAJO EN EQUIPO	009	TRES CABEZAS SON MEJOR QUE UNA	Fomentar en los colaboradores un interés genuino por compartir ideas, conocimientos y trabajar en equipo a través del desarrollo de proyectos innovadores que generen eficiencia y eficacia	Regionales Pichincha y Guayas	\$8,064.00
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	010	AL DÍA EN TREINTA MINUTOS	Contar con un canal de comunicación directo, oportuno y preciso que facilite la fluidez de la comunicación institucional	Todos los colaboradores del Banco	\$13,547.52
	011	UNA PELI JUNTOS	Generar un espacio que permita, a través de la reflexión y de una experiencia vivencial y empática de los cineforos, comprender el comportamiento organizacional	Regionales Pichincha y Guayas	\$8,753.92
	012	PONTE ONCE Y CUIDA TU FUTURO	Contar con un programa institucional apalancado en los Embajadores de la Cultura actuales del Solidario a fin de apoyar la difusión del Programa de Educación Financiera	Todos los colaboradores del Banco	\$7,280.00
OTROS TEMAS	013	DOS DIAS PARA TI	Contar con un programa que promueva el equilibrio vida laboral – familiar y que brinde un beneficio no monetario a los colaboradores con dos días al año para su uso personal.	Todos los colaboradores del Banco	\$17,948.00
	014	PROFESIONAL EN UN DOS POR TRES	Contar con un programa que incentive a los colaboradores que no han culminado sus estudios universitarios a que lo hagan cuanto antes con el apoyo del Banco	Todos los colaboradores del Banco	\$10,080.00
	015	LA VIDA ES MEJOR DE A DOS	Generar espacios de convivencia y aprendizaje de pareja con talleres para colaboradores y sus cónyuges que fortalezcan su relación	Regionales Pichincha y Guayas	\$21,840.00
	016	UN HORARIO BACAN	Consolidar una cultura organizacional que impulse el equilibrio vida laboral y familiar a través de un horario flexible los días viernes tipo horario de verano	Colaboradores de cargos administrativos	\$1,680.00
TOTAL ESTIMADO PARA IMPLEMENTACIÓN DE TODOS LOS PROGRAMAS					\$182,155.68

A continuación se presentan a detalle los mencionados programas, los cuales, conforme el alcance de la presente investigación quedan a criterio de la Institución aplicarlos total, parcialmente o simplemente no acogerlos.

3.6.1 Programas Dimensión Empresa – Orgullo



- * **OBJETIVO:** Contar con un programa de voluntariado interno que fortalezca en los colaboradores su espíritu de solidaridad y orgullo de pertenecer a una Institución que cumple su misión social al velar por la sociedad y el medio ambiente, que busca la sostenibilidad al cumplir con su Programa Impacto Cero, el cual pretende reducir la huella ecológica en el planeta.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Una vez al año
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos en coordinación con Gerentes de Agencia.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos anualmente enviará la comunicación a todos los colaboradores del Banco invitándolos a participar en este programa de voluntariado.

- Una vez inscritos, Recursos Humanos determinará los listados definitivos de voluntarios a nivel nacional y enviará un correo electrónico de confirmación y agradecimiento por la participación.
- La búsqueda y definición de terrenos, parques, bosques u otros lugares para plantar los árboles será responsabilidad de cada Gerente de Agencia a nivel nacional en coordinación con el área de Recursos Humanos del Solidario.
- El Banco proveerá de semillas y todo el equipamiento requerido para el proceso de siembra así como camisetas y material publicitario e identificativo del Banco.
- La siembra de los árboles se realizará en el mes de septiembre.
- Se plantarán, como mínimo, diez árboles por ciudad. En Quito y Guayaquil se plantarán treinta árboles en cada una.
- Una vez realizado, se publicará noticias con fotos y testimonios de diferentes grupos de interés con respecto del impacto del programa y su percepción con relación al mismo. Estas noticias se publicarán en todos los canales de comunicación existentes, principalmente, en la revista interna, intranet, en las pantallas de televisión de las agencias y mailing a todos los colaboradores.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

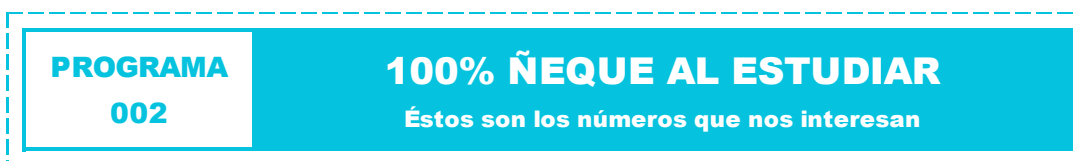
- El presupuesto desglosado en la Tabla 11 está calculado de la siguiente manera:
 - Semillas de árboles: Diez árboles por ciudad (24 ciudades) y sesenta árboles entre Quito y Guayaquil. Dando una cifra total de 300 árboles.
 - Camisetas: Considerando un promedio de 10 voluntarios por 24 ciudades y en el caso de Quito y Guayaquil 30 voluntarios en cada una.
 - Material publicitario: Reutilizando el material publicitario existente en el Banco y reservando \$20,00 adicionales para eventualidades.

- Equipamiento necesario: Se entregará un kit de herramientas necesarias para la siembra por cada dos semillas de árboles. Por ende, el cálculo se realizó tomando el número total de semillas dividido para dos.

Tabla 11
Presupuesto Programa: Un Árbol = Una Vida

Material	Número	Costo	Total
Semillas de árboles	300	\$5.00	\$1,500.00
Camisetas	300	\$5.00	\$1,500.00
Material publicitario	26	\$20.00	\$520.00
Equipamiento necesario	150	\$5.00	\$750.00
		Costo	\$4,270.00
		IVA	\$512.40
		Total	\$4,782.40

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de inscritos por año



- * **OBJETIVO:** Contar con un programa de premiación y reconocimiento al esfuerzo y responsabilidad de los hijos de los colaboradores que se derive en un fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia el Banco por parte de sus padres.
- * **ALCANCE:** Aplica únicamente para los hijos de los colaboradores que se encuentren cursando el último año de Bachillerato.
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Una vez al año de acuerdo al régimen de estudios: Sierra o Costa.
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará todos los años

- * **RESPONSABLES:** División de Recursos Humanos
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos enviará una comunicación a nivel nacional en Septiembre (Región Sierra) y Mayo (Región Costa) promocionando este programa e indicando que, a fin de año, aquellos hijos de colaboradores que resultaren abanderados o escoltas de cualquier pabellón entran a formar parte del selecto grupo de jóvenes que pueden ganar una beca de estudios financiada por el Banco.
 - Como requisito para participar, los colaboradores deberán presentar un certificado de la institución educativa donde cursan estudios sus hijos que acredite su designación como abanderados y/o escoltas.
 - Los colaboradores y padres de los jóvenes deben tener, como mínimo, un año de permanencia dentro del Banco para participar de este beneficio.
 - Se realizará una cena con todos los hijos de colaboradores inscritos a la que asistirán: padre, madre, hijos premiados y autoridades del Banco.
 - En el evento se obsequiará como premio una tablet a todos los hijos de los colaboradores por el excelente esfuerzo que han realizado.
 - Adicionalmente, todos los hijos de colaboradores asistentes participarán en el sorteo de una beca de USD \$8.000 Dólares Americanos para cursar estudios de pregrado, según las siguientes condiciones:
 - Aplica para cualquier carrera de pregrado cursada en una universidad privada dentro del país, debidamente acreditada por la SENESCYT.

- Los desembolsos serán semestrales y, para proceder con la acreditación del siguiente semestre, el colaborador deberá presentar un certificado de notas de la universidad que evidencie un promedio mínimo de 8,5/10.
- La beca puede destinarse para cubrir la matrícula y/o créditos y se distribuirá en USD\$2.000 Dólares Americanos por año. Cualquier costo adicional generado por semestre será asumido por el colaborador.

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 12 está calculado de la siguiente manera:
 - Premio Tablet: Considerando que exista un promedio de 10 hijos de colaboradores designados como abanderados o escoltas a nivel nacional.
 - Cena Familias y autoridades: Tomando en cuenta a tres miembros por familia (padre, madre e hijo o hija) y 20 autoridades del Banco. Un costo promedio por persona de \$20.00 incluyendo bebidas.
 - Premio Beca: Cobertura del costo promedio de (4 semestres) de una carrera de pregrado cursada en la país en una universidad privada.

Tabla 12
Presupuesto Programa: 100% ñeque al estudiar

Material	Número	Costo	Total
Premio TABLET	10	\$250.00	\$2,500.00
Cena familias y autoridades	50	\$20.00	\$1,000.00
Premio sorteo BECA	1	\$8,000.00	\$8,000.00
		Costo	\$11,500.00
		IVA	\$1,380.00
		Total	\$12,880.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de inscritos por año



- * **OBJETIVO:** Generar un espacio de interacción lúdica, positiva, divertida y de reflexión sobre temas relevantes para el Banco que permitan consolidar el sentido de orgullo y pertenencia hacia el Solidario.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Semestral
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará todos los años
- * **RESPONSABLES:** División de Recursos Humanos en coordinación con los demás Responsables de División y los Gerentes de Agencia de todo el país.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6:** Adoptar la educación financiera como un eje de acción con colaboradores, familias, clientes y público general.
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos coordinará previamente con los Responsables de División las fechas establecidas para realizar esta actividad, las cuales procurarán no ser en días complicados para la operación normal del Banco como fines de mes o quincenas. Estas fechas no podrán ser comentadas con los demás colaboradores de los equipos dado que se trata de una actividad espontánea e imprevista que debe tomar por sorpresa a los diferentes equipos a nivel nacional.

- En Matriz, Ejido y Junín la actividad se realizará por pisos y en el resto del país por agencias. Tendrá una duración máxima de 15 minutos por equipo.
- Recursos Humanos seleccionará previamente al proveedor externo que manejará estas actividades a nivel nacional.
- El programa consistirá en que un grupo especialista en claun (técnica de teatro y humor) visite a los diferentes equipos de trabajo para abordar juntos temas como: los hechos y proyectos relevantes del Banco, las características que hacen diferente a los Solidarios, la importancia de las normas, logros y reconocimientos obtenidos por la institución, el programa de calidad del servicio al cliente del Banco SASA, el Programa de Educación Financiera del Banco, entre otros.
- Todos estos temas se abordarán de una manera humorística y cálida que se desencadene en risas y alegría. También se harán diferentes actividades tomadas de la risoterapia grupal para liberar lo negativo y recargar energías positivas. La idea es desconectarlos de su rutina y engancharlos a esta iniciativa diferente que busca generar un sentido de pertenencia y orgullo.
- Al finalizar la actividad se entregará a los participantes obsequio como cup cakes, chocolates, entre otros.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 13 está calculado de la siguiente manera:
 - Sesiones claun: Para las cantidad de 112 sesiones se realizó este análisis:
 - 8 sesiones agencias Quito, 5 sesiones agencias Guayaquil, 24 sesiones agencias de otras ciudades, 11 sesiones en Matriz (11

pisos), 4 sesiones en Ejido (4 pisos) y 4 sesiones en Junín (4 pisos).

Lo que generan 56 sesiones por semestre. Al año serían 112.

- Obsequios: Promedio de 1500 colaboradores por semestre (3000 al año) a un precio promedio de \$1,00 por obsequio.

Tabla 13
Presupuesto Programa: Entre Miles de Risas

Material	Número	Costo	Total
Sesiones de claun	112	\$50.00	\$5,600.00
Obsequios	3000	\$1.00	\$3,000.00
			\$0.00
		Costo	\$8,600.00
		IVA	\$1,032.00
		Total	\$9,632.00

NOTA: Valores referenciales calculados por 4 trimestres

3.6.2 Programas Dimensión Cultura – Valores



- * **OBJETIVO:** Contar con un programa de reconocimiento institucional que refuerce y promueva la práctica y vivencia permanente de los valores del Solidario como mecanismo de consolidación de la cultura organizacional.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco.

- * **PERIODICIDAD:** Anual. En el mes de Octubre las postulaciones y en el mes de Diciembre la premiación anual.
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará todos los años
- * **RESPONSABLES:** Los Responsables de División y Recursos Humanos pues son los gestores del proyecto. A estos cargos se les evaluará por el éxito del programa dentro de sus objetivos anuales.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.
- * **METODOLOGÍA:**
 - Este programa de reconocimiento premiará a los tres colaboradores del Banco que, de acuerdo a postulación abierta por parte de sus compañeros, evidencien aplicar y vivir con mayor coherencia y convicción los valores del Solidario.
 - Los valores a evaluar serán:
 - Ética: actuamos con integridad, honradez, prudencia y respeto.
 - Entusiasmo: disfrutamos de nuestro trabajo porque amamos y creemos en lo que hacemos.
 - Solidaridad: respetamos y valoramos a los demás con sus necesidades, intereses y responsabilidades, para alcanzar juntos crecimiento y desarrollo sostenible.

- Responsabilidad: hacemos las cosas bien desde el principio, con eficiencia y perseverancia, en beneficio de nuestros clientes y de la sociedad. (Banco Solidario, 2013)
- Los criterios de reconocimiento serán:
 - Los comportamientos que evidencian SOLIDARIDAD son:
 - Trabajamos en equipo, nos necesitamos mutuamente para actuar. Fomentamos el compañerismo, la humildad, la disponibilidad y la comunicación entre todos los empleados.
 - Tratamos a las personas con dignidad y consideración.- Valoramos a los seres humanos por su forma de ser. Respetamos las diferencias de criterios, ideologías, cultura, situación socio económica, entre otros. Promovemos un ambiente de igualdad, consideración y compañerismo.
 - Los comportamientos que evidencian RESPONSABILIDAD son:
 - Realizamos trabajos efectivos. Aceptamos y cumplimos nuestras obligaciones y responsabilidades fomentando relaciones interpersonales positivas.
 - Perseveramos en el logro del resultado. Nuestro enfoque es la meta. Realizamos planificación y seguimiento permanente de los proyectos que nos han encomendado.
 - Los comportamientos que evidencian ENTUSIASMO son:

- Motivamos la creatividad y la mejora permanente. Contribuimos con ideas innovadoras que permitan generar productos y/o servicios diferentes y únicos en el mercado.
- Promovemos nuestra alegría en nuestro trabajo: Trabajamos con felicidad, ya que creemos en nuestra empresa y en nuestro trabajo diario.
- Los comportamientos que evidencian ETICA son:
 - Basamos nuestro éxito en la honestidad y la confianza. Actuamos con honestidad aún en situaciones difíciles.
 - Somos veraces, precisos, sinceros y honrados. Combatimos el robo, la trampa, el fraude, la estafa y otras formas de deshonestidad para engañar o conseguir ventajas personales o institucionales.
- Las categorías de reconocimiento serán:
 - 1er LUGAR: Cinco días cuatro noches en Cartagena todo pagado para dos personas + Cuenta de Ahorros Futuro Seguro del Solidario con \$100,00
 - 2do LUGAR: Cuatro días tres noches en Mompiche todo pagado para dos personas + Cuenta de Ahorros Futuro Seguro del Solidario con \$80,00
 - 3er LUGAR: Cena familiar todo pagado para cinco personas + Cuenta de Ahorros Futuro Seguro del Solidario con \$50,00
- El Comité de Reconocimiento estará formado por:
 - Equipo de RRHH: Responsable de exponer el colaborador que ha sido nominado (dos personas). Cada persona del equipo tendrá un voto.

- Representantes de Cada Tipo de División: Encargados de analizar las nominaciones (cuatro personas: divisiones de apoyo, gestión, comerciales y de gobierno corporativo). Cada representante de División tendrá un voto.
- Los criterios de postulación serán:
 - Las postulaciones se realizarán exclusivamente a través de las cartillas de reconocimiento diseñadas para el efecto y las mismas que serán puestas en conocimiento de todos los empleados con la debida anticipación.
 - Cualquier empleado puede nominar a un compañero de trabajo que haya permanecido en la organización por más de un año.
 - Recursos Humanos solicitará al colaborador que escriba una pequeña reseña del motivo por el cual está nominando a su compañero en la cartilla de reconocimiento. Debe estar lo suficientemente sustentado con hechos, datos o evidencias que demuestren y ejemplifiquen el comportamiento.
 - Las postulaciones se receptorán hasta el último día del mes de Octubre. No se aceptarán postulaciones por fuera de este periodo señalado.
 - El Comité de Reconocimiento deberá asistir a todas las sesiones convocadas por Recursos Humanos y revisar cada nominación hasta su debida aprobación o eliminación.
 - Filtro Máximo: 3 pre seleccionados por categoría (3/4). Existirán 3 ganadores por categoría, es decir 12 ganadores en total.
 - Se revisará la información validada por el Comité Evaluador y se tomará la decisión sobre los ganadores en cada categoría.
 - Nota: Cualquier situación no prevista en la postulación será resuelta por el Comité de Reconocimiento

- Las características del evento de reconocimiento serán:
 - Evento formal: Ceremonia con cena y baile incluido a realizarse dentro de la fiesta de navidad del Banco.
 - Agenda del evento será:
 - Palabras de Bienvenida a cargo del Gerente General
 - Palabras del Director de Recursos Humanos como Representante del Comité de Reconocimiento
 - Video institucional que abarca los siguientes aspectos: explicación del proyecto: cómo se ejecutó, resultados alcanzados
 - Premiación de los ganadores
 - Cierre del evento y baile general

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 14 está calculado de la siguiente manera:
 - Premio Primer Lugar: Tour a Cartagena para dos personas por cinco días cuatro noches, incluye movilización aérea, alimentación y hospedaje. Costo promedio en el mercado es de \$800, 00 dólares por persona, es decir \$1.600 dólares por ganador.
 - Premio Segundo Lugar: Tour a Mompiche para dos personas por cuatro días tres noches, incluye movilización terrestre, alimentación y hospedaje. Costo promedio en el mercado es de \$400,00 dólares por persona, es decir \$800,00 dólares por ganador.
 - Premio Tercer Lugar: Cena para cinco personas con un costo promedio por persona de \$30,00 dólares. Es decir, una cena de \$150,00 por ganador.

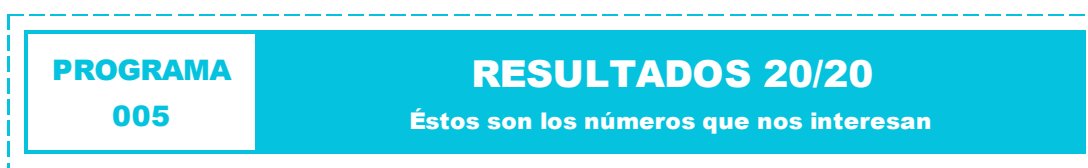
- Cabe mencionar que, con el objetivo de abaratar costos, se podría comprar los tours a través de los puntos que se tienen acumulados en la tarjeta Diners Club Milles del Banco.

Tabla 14**Presupuesto Programa: Cuatro valores Un solo corazón**

Material	Número	Costo	Total
Premio 1er lugar: Cartagena	4	\$1,600.00	\$6,400.00
Premio 2do lugar: Mompiche	4	\$1,000.00	\$4,000.00
Premio 3er lugar: Cena	4	\$200.00	\$800.00
Campaña de Comunicación	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$12,700.00
		IVA	\$1,524.00
		Total	\$14,224.00

NOTA: Valores referenciales sujetos a modificación según cotizaciones

3.6.3 Programas Dimensión Liderazgo – Organización Resultados



- * **OBJETIVO:** Implementar un programa que induzca a una cultura de seguimiento, retroalimentación y desarrollo por parte de las líneas de supervisión hacia sus subordinados y que, a la vez, apalanque el Sistema EDO: Evaluación de Desempeño por Objetivos con el que cuenta Banco Solidario.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Solidario

- * **PERIODICIDAD:** Semestral: Enero y Julio
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará todos los años
- * **RESPONSABLES:** División de Recursos Humanos, Mandos Medios y Gerencias al ser líneas de supervisión que tienen colaboradores bajo su responsabilidad.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.
- * **METODOLOGÍA:**
 - En el mes de Diciembre el Comité Gerencial se reunirá para definir la Planificación Estratégica del siguiente año y así establecer los objetivos institucionales que luego serán bajados en forma de cascada a las diferentes áreas de la organización.
 - Los Responsables de División, una vez definida la Planificación Estratégica, se reunirán con sus segundas líneas a fin de compartirles los objetivos de sus respectivas divisiones y áreas.
 - A su vez, los segundos a bordo en las divisiones y todas las líneas de supervisión a nivel nacional se reunirán con sus equipos de trabajo específicos y establecerán, en función de los objetivos generales, aquellos objetivos individuales mediante los cuales serán evaluados.
 - Durante el semestre, la línea de supervisión deberá organizar, como mínimo, 3 reuniones de seguimiento grupal y dos individuales con el objetivo de:
 - Retroalimentar sobre el cumplimiento de objetivos
 - Identificar comportamientos, condiciones, procesos, políticas u otros factores que estuvieren interfiriendo y/o retrasando el cumplimiento.

- Reforzar resultados y comportamientos positivos que estén contribuyendo a la consecución de los objetivos individuales.
- Identificar aspiraciones y el sentir de los colaboradores
- En base la información levantada en las reuniones, será responsabilidad de la línea de supervisión establecer planes de acción para mitigar los factores negativos.
- Las reuniones grupales se manejarán con la estructura y formatos definidos por Recursos Humanos y previamente socializados con las líneas de Supervisión. Esto con el objetivo de manejarlo de manera homologada con todos los equipos de trabajo y dejar constancia del proceso.
- La duración de las sesiones grupales debería ser, como mínimo, de dos horas y las individuales de una hora, lo cual podría variar dependiendo las circunstancias.
- Al finalizar el semestre, se medirá el cumplimiento de los objetivos lo cual servirá de insumo para la calificación final de desempeño del individuo, la misma que estará compuesta por EDO (evaluación cuantitativa) y por Competencias (evaluación cualitativa).
- Cabe mencionar que, a fin de garantizar el involucramiento y compromiso de los líderes en este proceso, el cumplimiento de objetivos de los colaboradores del equipo forma parte de su evaluación también.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 15 está calculado de la siguiente manera:
 - Folletos Guía: Folletos anillados sencillos con un precio promedio de \$3,00 entregados a todas las líneas de supervisión del Banco, 268 en total.
 - Formatos en blanco reuniones: Copias a blanco y negro del formato vacío para que puedan ser llenados y enviado a Recursos Humanos. El valor

promedio por copia es de \$0,05 centavos de dólar. Las 5360 copias son por 268 líneas de supervisión a quienes se les entregará 20 formatos promedio.

- Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 15
Presupuesto Programa: Resultados 20/20

Material	Número	Costo	Total
Folletos Guía: estructura reuniones	268	\$3.00	\$804.00
Formatos en blanco reuniones	5360	\$0.05	\$268.00
Campaña socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
			\$0.00
		Costo	\$2,572.00
		IVA	\$308.64
		Total	\$2,880.64

NOTA: Valores referenciales que dependerán de la cantidad de colaboradores

PROGRAMA
006

SEGUNDOS A BORDO

Éstos son los números que nos interesan

- * **OBJETIVO:** Contar con un programa estructurado y oficial enfocado en el establecimiento y desarrollo del perfil de los colaboradores identificados como posibles candidatos a sucesores de la Primera Línea Gerencial a fin de promover una cultura de crecimiento interno y; sobre todo, garantizar la continuidad del negocio en caso de ausencia / desvinculación de cualquiera de las cabezas de división.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Colaboradores identificados como posibles sucesores

- * **PERIODICIDAD:** Cada dos años.
- * **SOSTENIBILIDAD:** Se realizará una revisión anual en caso de desvinculación de cualquier cabeza de división o candidato a sucesor de alguna división.
- * **RESPONSABLES:** División de Recursos Humanos con el apoyo de los Responsables de División y la Gerencia General.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3:** Implementar el plan de sucesión para los miembros de la Alta Gerencia
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos realizará reuniones conjuntas con cada Responsable de División y la Gerencia General para el levantamiento de información de los sucesores a la Primera Línea Gerencial. Al tratarse de 17 divisiones en todo el Banco, deberán realizarse igual número de sesiones.
 - Recursos Humanos preparará previamente el formato para realizar este levantamiento, el cual considerará tanto el perfil duro (conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas) como perfil de competencias del cargo actual del colaborador en contraste con el perfil del cargo a suceder.
 - Entre los criterios para la selección de los posibles candidatos están:
 - Relación de sus funciones con objetivos estratégicos
 - El sucesor deberá, por lo menos, ajustarse en su cargo actual en un 90% y al cargo a suceder en un 70% (perfil duro y de competencias)
 - El sucesor deberá tener, como mínimo, dos años en el Banco.
 - Se establecerá un parámetro de semaforización donde:

- ROJO: El proceso de capacitación y desarrollo para que el sucesor esté listo y pueda asumir el cargo es mayor a 24 meses
 - NARANJA: El proceso de capacitación y desarrollo para que el sucesor esté listo y pueda asumir el cargo está entre 12 y 24 meses.
 - VERDE: El proceso de capacitación y desarrollo para que el sucesor esté listo y pueda asumir el cargo está entre 6 y 12 meses.
- Los sucesores seleccionados deberían tener, de preferencia, un plazo entre 12 y 18 meses de plazo para su desarrollo y formación.
 - Recursos Humanos consolidará el listado final de sucesores a la Primera Línea Gerencial de todo el Banco y gestionará, por intermedio del Gerente General, la aprobación del mismo con el Directorio del Banco.
 - Recursos Humanos establecerá un plan de retención con los Responsables de División, los cuales incluirán, entre otros, los siguientes aspectos:
 - Aseguramiento de un adecuado nivel salarial que garantice la equidad interna y con relación al mercado.
 - Plan de Capacitación individual para cerrar brechas de conocimiento
 - Presencia en Comité Gerencial y /o Directorios que permitan elevar el seniority y nivel de exposición de cada sucesor.
 - Acompañamiento permanente por parte del Responsable de la División
 - Coaching, Mentoring y demás técnicas que faciliten el desarrollo de competencias de los sucesores.
 - Recursos Humanos será responsable de implementar y monitorear este programa.

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

El presupuesto desglosado en la Tabla 16 está calculado de la siguiente manera:

- Valor específico para formación de nivel técnico: Se destinará un valor de \$1.000 por sucesor para solventar las necesidades de formación técnica más urgentes
- Sesiones de coaching: Se calcula un proceso de seis sesiones por sucesor a un costo promedio por hora de \$100.00

Tabla 16**Presupuesto Programa: Segundos a Bordo**

Material	Número	Costo	Total
Capacitación Temas Técnicos	17	\$1,000.00	\$17,000.00
Sesiones coaching	17	\$600.00	\$10,200.00
		Costo	\$27,200.00
		IVA	\$3,264.00
		Total	\$30,464.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán de la profundidad de intervención

3.6.4 Programas Dimensión Liderazgo – Comunicación



- * **OBJETIVO:** Propiciar un espacio de diálogo entre las líneas de supervisión y sus subordinados en el que se pueda exponer ideas, sugerencias, inquietudes y se compartan diferentes puntos de vista sobre temas laborales y no laborales en un ambiente positivo, ameno y de distensión.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco

- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores a nivel nacional
- * **PERIODICIDAD:** Bimestral. Primeros días del mes
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todo los años
- * **RESPONSABLES:** Gerentes de Agencia en el caso de oficinas a nivel nacional (Comercial), Responsables de División (Apoyo, Gestión y Gobierno Corporativo) y la División de Recursos Humanos.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en, al menos, tres puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**
 - Cada línea de supervisión enviará una comunicación invitando a sus subordinados a ser parte de esta actividad. El formato será proporcionado por Recursos Humanos pero lo firmará y enviará desde su correo cada líder.
 - La reunión no durará más de 90 minutos e iniciará con una breve presentación de los logros del equipo de los dos meses anteriores, esto con el objetivo de afianzar al equipo y crear una atmósfera cálida y de confianza para continuar.
 - Recursos Humanos preparará dinámicas rompehielos, juegos de roles, casos o actividades lúdicas que serán compartidas, mediante un instructivo, a todos los líderes para que, ellos, a su vez, puedan aplicarlos de manera correcta con sus respectivos equipos de trabajo.
 - En la reunión, se dividirá a los asistentes en 50 grupos de trabajo de 30 personas cada uno (1500 colaboradores a nivel nacional) y se ejecutarán las actividades definidas por Recursos Humanos cuyo propósito será que los grupos logren

describir lo que les agrada o desagrada del Banco, del ambiente laboral, de sus condiciones laborales, de los últimos acontecimientos internos, entre otros.

- Las líneas de supervisión deberán documentar y evidenciar la realización de estas reuniones a través de fotografías y listados de asistencia, los cuales serán enviados a Recursos Humanos en un plazo máximo de 48 horas posteriores.
- En el caso de las fotografías, éstas serán utilizadas para que Recursos Humanos elabore noticias al respecto y las publique en los canales de comunicación interna disponibles: carteleras, intranet y correo electrónico.
- Las líneas de supervisión tomarán nota de lo comentado y lo presenta a través de un informe en el formato definido para el efecto a la División de Recursos Humanos para el análisis y elaboración de planes de acción.
- Recursos Humanos revisará y consolidará la información en un archivo que se exhibirá y dejará a consideración del Comité Gerencial durante el mismo mes.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 17 está calculado de la siguiente manera:
 - Alimentación: Compra de snacks, galletas, colas o alimentos sencillos para servirlos en la reunión. Considerando una compra de \$15,00 dólares y un promedio de asistentes a la reunión de 30 personas (0,50 ctvs. por asistente)
 - Material para dinámicas: Compra de material para todas las dinámicas a nivel nacional por seis ocasiones dado que es un proyecto bimestral. El valor estimado para toda la organización es de \$500,00 por ocasión.
 - Material para reuniones: Envío de material para todas la realización de las reuniones: esferos, papelógrafos, etc. por seis ocasiones dado que es un

proyecto bimestral. El valor estimado para toda la organización es de \$100,00 por ocasión. Cabe mencionar que este presupuesto es por si surgen necesidades adicionales dado que este material es entregado normalmente a través de la proveeduría mensual.

Tabla 17
Presupuesto Programa: Una pausa al camello

Material	Número	Costo	Total
Alimentación (snacks)	9000	\$0.50	\$4,500.00
Material para dinámicas y casos	6	\$500.00	\$3,000.00
Material para reuniones	6	\$100.00	\$600.00
		Costo	\$8,100.00
		IVA	\$972.00
		Total	\$9,072.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán de la cantidad de colaboradores

3.6.5 Programas Dimensión Liderazgo – Respeto Apoyo



- * **OBJETIVO:** Fortalecer la relación entre los líderes y sus subordinados mediante el reconocimiento objetivo e inmediato de su esfuerzo, logros, creatividad e iniciativa, entre otros. Todo esto basado en el respeto y apoyo.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** En el día a día. Los cortes para envío de premios será trimestral: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre de cada año.

- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Líneas de Supervisión a nivel nacional y Recursos Humanos
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en, al menos, tres puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos enviará la comunicación invitando a todos a ser parte del programa e indicando las condicionantes para participar. El programa consistirá en que las líneas de supervisión darán un reconocimiento simbólico a aquellos colaboradores que realicen o consigan:
 - Una propuesta interesante para su área que permita reducir costos
 - Un proyecto exitoso que evidencie trabajo en equipo con otras áreas
 - Un resultado laboral que vaya más allá de lo esperado
 - Recursos Humanos elaborará, en conjunto con el área de Marketing, el logo del programa que, en este caso, será una manito abierta que simbolice el nombre del programa “Un aplauso para ti”. El arte de este logo será enviado a las diferentes líneas de supervisión para que puedan entregarlo a los colaboradores.
 - El reconocimiento será enviado por mail al colaborador para dejar constancia y deberá ser entregado en el momento oportuno en el que está pasando la actividad.
 - De manera trimestral se premiará a los tres colaboradores que obtuvieron más manitos en cada una de las cuatro tipos de divisiones (apoyo, gestión, comercial y gobierno corporativo). Habrá 12 ganadores trimestrales. Los premios serán:
 - **PRIMER LUGAR:** Una cena para cinco personas

- Un álbum de fotos de reconocimiento que llegará directamente a la casa del colaborador dirigido a nombre de su familia
- **SEGUNDO LUGAR:** Una tarjeta de regalo “Te regalo” por \$100,00
Un álbum de fotos de reconocimiento que llegará directamente a la casa del colaborador dirigido a nombres de su familia
 - **TERCER LUGAR:** Entradas al cine y snacks
Un álbum de fotos de reconocimiento que llegará directamente a la casa del colaborador dirigido a nombres de su familia

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 18 está calculado de la siguiente manera:
 - Premio Primer Lugar: Cena para cinco personas por el valor de \$200,00 dólares más el álbum de \$20,00 dólares. Total \$220,00.
 - Premio Segundo Lugar: Tarjeta “Te regalo” por el valor de \$100,00 dólares más el álbum de \$20,00 dólares. Total \$120,00.
 - Premio Tercer Lugar: Entradas al cine y snacks por el valor de \$50,00 dólares más el álbum de \$20,00 dólares. Total \$70,00.
 - Al haber cuatro ganadores por lugar y al ser cuatro trimestres, el número de ganadores total del programa será de 16.

Tabla 18**Presupuesto Programa: Un aplauso para ti**

Material	Número	Costo	Total
Premio Primer Lugar	16	\$220.00	\$3,520.00
Premio Segundo Lugar	16	\$120.00	\$1,920.00
Premio Tercer Lugar	16	\$70.00	\$1,120.00
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$8,060.00
		IVA	\$967.20
		Total	\$9,027.20

NOTA: Valores referenciales que dependerán de las cotizaciones recibidas

3.6.6 Programas Dimensión Integración – Trabajo en Equipo



- * **OBJETIVO:** Fomentar en los colaboradores del Banco un interés genuino por compartir ideas, conocimientos y trabajar en equipo a través del desarrollo de proyectos innovadores que generen eficiencia y eficacia para la organización.
- * **ALCANCE:** Regionales Pichincha y Guayas pues son las únicas que tienen colaboradores de todas las Divisiones.
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores de las Regionales Pichincha y Guayas
- * **PERIODICIDAD:** Una vez al año. Mes de Junio
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos, Presidente del Club de Empleados Solidario y el Comité Evaluador de los Proyectos conformado por cuatro miembros: un representante de

las Divisiones Comerciales, uno de las de Gestión, uno de las de Gobierno Corporativo y uno de las de Apoyo.

* **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.

* **METODOLOGÍA:**

- Recursos Humanos enviará la comunicación a los colaboradores de las Regionales Pichincha y Guayas invitándolos a participar. El programa consistirá en conformar equipos de tres personas, como mínimo, y juntos desarrollar una propuesta de innovación enfocada en cualquiera de los siguientes parámetros:
 - Disminución de costos u obtención de mayores ganancias para el Banco
 - Desarrollo de productos o servicios nuevos
 - Reducción de tiempos en procesos – automatización de los mismos
- Todas las propuestas deberán:
 - Estar alineadas al Plan Estratégico del Banco
 - Ser realistas y contar con un presupuesto de implementación propio
 - Tener un plazo de implementación no mayor a 12 meses.
- Los equipos deberán ser multidisciplinarios a fin de facilitar y fomentar el trabajo entre áreas. De los tres miembros, únicamente dos podrían pertenecer a la misma área. Lo deseable sería que los tres fueren de áreas distintas.
- Una vez enviada la invitación, se dará dos meses para que los participantes trabajen en sus propuestas y puedan entregarlas a Recursos Humanos.

- El Comité evaluador será el encargado de tomar la decisión en conjunto con la División de Recursos Humanos. Para la elección de las mejores propuestas se considerarán los siguientes aspectos:
 - Análisis costo – beneficio del proyecto
 - Complejidad – facilidad para su implementación
 - Impacto positivo del proyecto en los resultados institucionales así como en el clima y la cultura organizacional.
 - El Comité elegirá a las dos mejores propuestas. La que quede en primer lugar será implementada inmediatamente por el Banco.
 - Los ganadores del primero y segundo lugar recibirán una placa de reconocimiento y una cena con toda su familia y miembros de la Alta Gerencia del Solidario.
 - Los participantes del equipo ganador obtendrán, además, 1500 puntos (equivalentes a 1500 dólares) cada uno, los cuales no serán pagados en efectivo sino que se recibirán dentro del Programa de Capacitación del Banco y podrán ser canjeados por cursos de capacitación en temas de su preferencia pero que sumen dicho valor.
 - Los participantes del equipo que quede en segundo lugar obtendrán, además, 400 puntos (equivalentes a 400 dólares) cada uno, los cuales no serán pagados en efectivo sino que se recibirán dentro del Programa de Capacitación del Banco y podrán ser canjeados por cursos de capacitación en temas de su preferencia pero que sumen dicho valor.
- * COSTOS – PRESUPUESTO:**
- El presupuesto desglosado en la Tabla 19 está calculado de la siguiente manera:

- Premio Primer Lugar: \$1500 dólares en puntos a ser canjeados por eventos de capacitación. El equipo es de tres personas y el premio es individual.
- Premio Segundo Lugar: \$400 dólares en puntos a ser canjeados por capacitación. El equipo es de tres personas y el premio es individual.
- Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 19
Presupuesto Programa: Tres cabezas son mejor que una

Material	Número	Costo	Total
Premio Primer Lugar	3	\$1,500.00	\$4,500.00
Premio Segundo Lugar	3	\$400.00	\$1,200.00
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$7,200.00
		IVA	\$864.00
		Total	\$8,064.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán de las cotizaciones recibidas

3.6.7 Programas Dimensión Comunicación Institucional

PROGRAMA 010	AL DÍA EN TREINTA MINUTOS Éstos son los números que nos interesan
-------------------------------	---

- * **OBJETIVO:** Contar con un canal de comunicación directo, oportuno y preciso que facilite la fluidez de la comunicación institucional a fin de que todos los colaboradores puedan estar al tanto de lo que sucede en el Banco y mejore su percepción con respecto del manejo de la comunicación institucional.

- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Mensual
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** División de Asuntos Corporativos con el apoyo del Comité Gerencial, Recursos Humanos y todas las líneas de supervisión a nivel nacional.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**
 - El Comité Gerencial se reunirá mensualmente para abordar temas institucionales, tomar definiciones sobre los mismos y, en función a eso, establecer el o los mensajes que serán difundidos al resto de la organización a fin de mantener una comunicación permanente.
 - Estos mensajes diseñados por el Comité Gerencial serán validados y elaborados a manera de presentación por la División de Asuntos Corporativos la cual está encargada del manejo de la comunicación institucional del Banco.
 - Adicionalmente, Asuntos Corporativos diseñará un formato a ser llenado por las líneas de supervisión y que, entre otros aspectos, incluirá un espacio para comentarios, sugerencias, iniciativas o puntos de vista.
 - Las presentaciones y el formato diseñadas por Asuntos Corporativos serán socializados a todas las líneas de supervisión del Solidario quienes, a su vez, deberán revisarlas y abordarlas conjuntamente con los miembros de su equipo en reuniones que deberán organizarse para el efecto.

- Estas reuniones se realizarán, de manera simultánea en todo el Banco, dentro de la primera semana de cada mes, su fecha exacta dependerá de la organización y disposición de cada equipo de trabajo.
- Al finalizar las reuniones, las líneas de supervisión deberán completar el formato acogiendo las opiniones de los asistentes y enviarlo a Asuntos Corporativos en un plazo no mayor a 48 horas.
- Durante la segunda semana del mes, una comisión conformada por Asuntos Corporativos y Recursos Humanos, se reunirá para analizar la información recibida y emitir un informe que se pondrá en conocimiento del Comité Gerencial en la reunión del mes siguiente.

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 20 está calculado de la siguiente manera:
 - Alimentación: Compra de snacks, galletas, colas o alimentos sencillos para servirlos en la reunión. Considerando una compra de \$15,00 dólares. Son 56 equipos de trabajo que se deberían reunir 12 veces al año, lo que da un número de reuniones anuales de 672.
 - Material para reuniones: Envío de material para todas la realización de las reuniones: esferos, papelógrafos, etc. por seis ocasiones dado que es un proyecto bimestral. El valor estimado para toda la organización es de \$3,00 por reunión. Son 56 equipos de trabajo que se deberían reunir 12 veces al año, lo que da un número de reuniones anuales de 672. Cabe mencionar que este presupuesto es por si surgen necesidades adicionales dado que este material se entrega normalmente a través de la proveeduría mensual.

Tabla 20
Presupuesto Programa: Al día en treinta minutos

Material	Número	Costo	Total
Alimentación (snacks)	672	\$15.00	\$10,080.00
Material para reuniones	672	\$3.00	\$2,016.00
		Costo	\$12,096.00
		IVA	\$1,451.52
		Total	\$13,547.52

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de reuniones

PROGRAMA
011

UNA PELI JUNTOS

Éstos son los números que nos interesan

- * **OBJETIVO:** Generar un espacio alejado de la rutina laboral que permita, a través de la reflexión y de una experiencia vivencial y empática de los cineforos, comprender el comportamiento humano, la sistemática del mercado, los procesos para la toma de decisiones, en fin, el comportamiento organizacional de manera integral.
- * **ALCANCE:** Regionales Pichincha y Guayas
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores de las Regionales Pichincha y Guayas
- * **PERIODICIDAD:** Semestralmente. En Marzo y Septiembre de cada año
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos con apoyo de los Responsables de División
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**

- Recursos Humanos, semestralmente, enviará la invitación al Programa “Una peli juntos” en la cual se indicará fecha, hora y lugar a realizarse, el mismo que deberá ser los auditorios del Banco en Quito y Guayaquil acondicionados para el efecto.
- Recursos Humanos en conjunto con la División de Asuntos Corporativos determinará la película a ser proyectada, la misma que será seleccionada en función de la coyuntura y necesidades organizacionales.
- De manera general, las películas proyectadas deberán:
 - Estar en español o tener subtítulos al español en caso de otros idiomas.
 - Ser aptas para todo público y que no contengan escenas de violencia, discriminación, sexo o conflictos religiosos, políticos o de otra índole que pudieren afectar la honra y creencias de los asistentes.
 - Tener una duración máxima de 90 minutos
 - Mostrar problemáticas laborales – organizacionales comunes
 - Tener finales con un mensaje positivo y que inviten a la reflexión
- Las funciones se realizarán con un máximo de 50 colaboradores por cineforo. Para ello, Recursos Humanos dividirá los grupos y coordinará la logística necesaria para su ejecución. La estructura de los cineforos será:
 - Bienvenida a cargo del Director de Recursos Humanos (5 minutos)
 - Proyección de la película (90 minutos)
 - Espacio de debate e interacción entre los participantes liderado por el Jefe de Desarrollo Organizacional (20 minutos)
 - Cierre y despedida a cargo del Director de Recursos Humanos (5 minutos)
- El espacio de debate se centrará en:
 - Establecer los puntos más relevantes de la película y generar aprendizajes

- Definir las similitudes con la vida y el trabajo de los participantes
- Realizar símiles con temas organizacionales que sucedan en ese momento

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 21 está calculado de la siguiente manera:
 - Acondicionamiento de auditorios: Valor promedio por dos horas de alquiler de amplificación / sonido \$200. La población de Pichincha es 672 y de Guayas es de 282. Total 954 colaboradores, divididos en grupos de 50 participantes, salen 20 funciones.
 - Alimentación (snacks): Considerando 954 colaboradores entre las dos regionales y un combo de hot dog y cola sencillo por el valor de \$4,00

Tabla 21
Presupuesto Programa: Una peli juntos

Material	Número	Costo	Total
Alquiler sala cine	20	\$200.00	\$4,000.00
Alimentación (snacks)	954	\$4.00	\$3,816.00
		Costo	\$7,816.00
		IVA	\$937.92
		Total	\$8,753.92

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de colaboradores y funciones

PROGRAMA
012

PONTE ONCE Y CUIDA TU FUTURO

Éstos son los números que nos interesan

- * **OBJETIVO:** Contar con un programa institucional apalancado en los Embajadores de la Cultura actuales del Banco a fin de que ellos, como representantes de los colaboradores,

difundan el Programa de Educación Financiera denominado Cuida Tu Futuro con el que cuenta el Banco y que es parte fundamental de su gestión de desempeño social.

- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Mensual
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos con el apoyo de los Embajadores de la Cultura y la División de Asuntos Corporativos
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 6:** Adoptar la educación financiera como un eje de acción con colaboradores, familias, clientes y público en general
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos realizará una reunión de alineamiento con los Embajadores de la Cultura existentes en el Solidario y que fueron elegidos por votación popular. El objetivo de esta capacitación es darles lineamientos sobre el rol que deberán cumplir como corresponsales del Programa Cuida Tu Futuro.
 - Los Embajadores de la Cultura tendrán como responsabilidades:
 - Apoyar con la difusión y socialización del programa de educación financiera a través de la distribución mensual de los periódicos del ahorro que se elaboran con mensajes de planificación de finanzas personales.
 - Mantener actualizadas las carteleras de las agencias y áreas con la información que Recursos Humanos y Asuntos Corporativos enviarán con relación al Programa Cuida Tu Futuro.

- Capacitar mensualmente a los nuevos colaboradores de sus respectivas agencias sobre el Programa: impacto, responsables y beneficiarios a fin de que los colaboradores estén alineados y entiendan el alcance del mismo.
- Enviar mensualmente a la División de Recursos Humanos un informe con las principales novedades, comentarios o sugerencias que los colaboradores les hayan hecho.
- Enviar a Recursos Humanos, reseñas y fotos sobre acontecimientos sobre iniciativas de las agencias que evidencien la aplicación del Programa.

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 22 está calculado de la siguiente manera:
 - Reunión de alineación con Embajadores: Incluye la movilización terrestre y alimentación durante la reunión. Son 24 Embajadores a nivel nacional.
 - Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 22
Presupuesto Programa: Ponte once y Culda tu Futuro

Material	Número	Costo	Total
Reunión alineación Embajadores	1	\$5,000.00	\$5,000.00
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$6,500.00
		IVA	\$780.00
		Total	\$7,280.00

NOTA: Valores referenciales

3.6.8 Programas Dimensión Otros Temas



- * **OBJETIVO:** Contar con un programa que promueva el equilibrio vida laboral – familiar y que brinde un beneficio no monetario a los colaboradores al permitirles escoger dos días al año, sin cargo a vacaciones, para que lo destinen a realizar trámites personales o actividades a su elección fuera de la oficina.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Anual
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Todas las Líneas de Supervisión a nivel nacional con el apoyo y coordinación de Recursos Humanos
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos anualmente lanza la propuesta “Dos días para ti”, la cual consiste en que el colaborador podrá pedir dos días de permiso no recuperables ni con cargo a vacaciones para destinarlos a realizar actividad personales.
 - Solamente podrá aplicar al Programa aquellos colaboradores que en su evaluación de desempeño tengan 90% en adelante lo que equivale a desempeños de las categorías excelentes y excepcionales.

- Estos dos días no podrán tomarse juntos y deberán ser tomados uno en cada semestre del año, únicamente podrán ser de martes a jueves.
- Los días hábiles se activarán en el mes de Enero de cada año y no podrán ser acumulados para el siguiente año si el colaborador no hiciera uso de ellos.
- Estos días especiales serán solicitado por el colaborador vía correo electrónico, como mínimo, con 48 horas de anticipación a su Línea de Supervisión, quien deberá autorizarlos y analizar la capacidad instalada coordinando los reemplazos respectivos a fin de no afectar la operación ni la atención a clientes del Banco.
- Se excluyen de este beneficio los colaboradores que tengan 20 días o más de vacaciones pendientes en cuyos casos debe incentivarse tomar sus días laborales y así reducir el pasivo laboral.
- Las líneas de supervisión deberán reportar mensualmente al área de Nómina los colaboradores que aplicaron este beneficio para registro en el sistema de RRHH.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 23 está calculado de la siguiente manera:
 - Número de colaboradores beneficiados: Se estima un promedio de 250 personas dado que las restricciones del programa son no tener más de 20 días de vacaciones pendientes por tomar y tener una evaluación de desempeño mínima de 90%.
 - Número de horas: Al ser 250 colaboradores, se multiplicó por 16 horas (dos días de ocho horas) dando un total de horas hombre de 4000
 - Valor hora hombre: Obtenido en función al cálculo del sueldo promedio en el Banco que es de \$581,00 dividido para 160 horas de trabajo al mes da un valor promedio de hora de \$3.63

- Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 23
Presupuesto Programa: Dos días para ti

Material	Número	Costo	Total
Valor hora hombre	4000	\$3.63	\$14,525.00
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$16,025.00
		IVA	\$1,923.00
		Total	\$17,948.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de colaboradores



- * **OBJETIVO:** Contar con un programa que incentive a los colaboradores que no han culminado sus estudios universitarios a que lo hagan cuanto antes con el apoyo del Banco y así puedan desarrollarse personal y profesionalmente.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Semestral
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos

* **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2:** Crear, fomentar y mantener proyectos que apuntalen una sólida cultura organizacional.

* **METODOLOGÍA:**

- Recursos Humanos, previamente, realizará convenios con diferentes universidades del país para obtener descuentos en los costos de matrícula y créditos.
- Recursos Humanos al inicio de cada semestre tanto en la Sierra como en la Costa enviará un comunicado publicitando el programa e incentivando a participar.
- El apoyo que el Banco dé a los colaboradores interesados será:
 - Apertura de horarios si fuere el caso, con la condición de siempre cumplir con las ocho horas laborales diarias.
 - Beneficio de los convenios entre el Banco y las universidades lo que se traduce en reducción de costos para el colaborador.
 - Apoyo económico facilitando un crédito a empleados otorgado por el Banco si así lo requiriese el colaborador.
- Una vez inscrito, el colaborador está en la obligación de presentar un certificado de la universidad que lo acredite como alumno inscrito y activo. Adicionalmente, al finalizar cada semestre deberá presentar un certificado de notas, cuyo aprovechamiento, en promedio, no deberá ser menor de 8/10.
- Al finalizar la carrera, Recursos Humanos entregará un presente por parte del Banco y enviará un comunicado a nivel nacional dando la buena noticia. Todo esto previa presentación del título por parte del colaborador.

* **COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 24 está calculado de la siguiente manera:

- Número de colaboradores beneficiados: Se estima un promedio de 75 (30% de 250 colaboradores con estudios inconclusos en todo el Banco).
- Premios: Se entregará un premio con precio promedio de \$100,00
- Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 24**Presupuesto Programa: Profesional en un dos por tres**

Material	Número	Costo	Total
Premios colaboradores	75	\$100.00	\$7,500.00
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$9,000.00
		IVA	\$1,080.00
		Total	\$10,080.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de inscritos por año

PROGRAMA
015

LA VIDA ES MEJOR DE A DOS

Éstos son los números que nos interesan

- * **OBJETIVO:** Generar espacios de convivencia y aprendizaje de pareja con talleres dirigidos a los colaboradores y sus cónyuges que les permitan fortalecer su relación a través del autodescubrimiento y aceptación de ambas partes.
- * **ALCANCE:** Regionales Pichincha y Guayas
- * **DESTINATARIOS:** Todos los colaboradores de las Regionales Pichincha y Guayas
- * **PERIODICIDAD:** Anual
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años

- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**
 - Recursos Humanos buscará en el mercado, proveedores calificados y con amplia experiencia manejando este tipo de procesos.
 - Recursos Humanos enviará un comunicado publicitando el programa e invitando a inscribirse a quienes estén interesados. Adicionalmente, coordinará la logística necesaria para la realización de los talleres.
 - Los talleres serán de nivel básico, medio y avanzado con una duración total de ocho horas por nivel. La duración será de dos horas por taller y un mes por nivel.
 - Banco Solidario asumirá el costo total de la realización de los talleres con la condición de que las parejas inscritas terminen por completo el programa.
- * **COSTOS – PRESUPUESTO:**
 - El presupuesto desglosado en la Tabla 25 está calculado de la siguiente manera:
 - Número de talleres: Cinco en Quito y cinco en Guayaquil por nivel.
 - Número de asistentes de 25 colaboradores más sus respectivas parejas cada uno. En total serían treinta talleres de cincuenta personas cada uno.
 - Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 25**Presupuesto Programa: La vida es mejor de a dos**

Material	Número	Costo	Total
Talleres de pareja (facilitadores)	30	\$500.00	\$15,000.00
Logística talleres	30	\$100.00	\$3,000.00
Campaña socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$19,500.00
		IVA	\$2,340.00
		Total	\$21,840.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de inscritos por año



- * **OBJETIVO:** Consolidar una cultura organizacional que impulse y promueva el equilibrio entre la vida laboral y familiar de los colaboradores a través de un horario flexible los días viernes tipo horario de verano.
- * **ALCANCE:** Todo el Banco
- * **DESTINATARIOS:** Personal de cargos administrativos del Banco
- * **PERIODICIDAD:** Junio, Julio y Agosto de cada año
- * **SOSTENIBILIDAD:** Todos los años
- * **RESPONSABLES:** Recursos Humanos con apoyo de las líneas de Supervisión del país.
- * **VÍNCULO OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1:** Mantener un modelo de clima laboral y mejorar el indicador en al menos 3 puntos con un mínimo del 80%
- * **METODOLOGÍA:**

- Recursos Humanos enviará la comunicación publicitando este programa que es de carácter voluntario y que consiste en flexibilizar el horario de salida de los viernes para que los colaboradores destinen más tiempo a su vida personal y familiar.
- La jornada especial de trabajo será de lunes a jueves treinta minutos adicionales a su horario normal y los viernes hasta las 14h00 para cargos administrativos.
- Los cargos operativos que atienden a clientes, dada la naturaleza de sus funciones, no podrán acogerse a este esquema pero si al Programa Dos días para ti.
- Los colaboradores interesados deberán notificar a su línea de supervisión con copia a Recursos Humanos su interés para poder registrarlo.
- Es de absoluta responsabilidad de las líneas de supervisión verificar que aquellas personas inscritas dentro del horario de verano cumplan con los treinta minutos adicionales de lunes a jueves y que salgan los viernes a las 14h00.

*** COSTOS – PRESUPUESTO:**

- El presupuesto desglosado en la Tabla 26 está calculado de la siguiente manera:
 - Campaña de socialización: Afiches para carteleras, roll ups y demás recursos para comunicar el programa a toda la organización.

Tabla 26
Presupuesto Programa: Un horario bacán

Material	Número	Costo	Total
Campaña de socialización	1	\$1,500.00	\$1,500.00
		Costo	\$1,500.00
		IVA	\$180.00
		Total	\$1,680.00

NOTA: Valores referenciales que dependerán del número de inscritos por año

3.6.9 Resultados Esperados

Todos los proyectos que se emprendan en una Institución deben traducirse en rentabilidad, mejora de procesos, optimización de costos, innovación, clima laboral, entre otros factores, a fin de justificar la inversión económica que se hace en los mismos. En este contexto, los programas propuestos en la presente tesis también persiguen mejoras para los resultados y han sido diseñados partiendo de la premisa que su implementación se traducirá en resultados positivos para la Organización.

Dado que la medición de clima es un aspecto, sobre todo, de percepción y que la misma puede formarse por la influencia de diversos factores que no necesariamente se relacionen con la implementación de dichos programas, es difícil establecer resultados e indicadores directos. Sin embargo, se espera que los programas contribuyan integralmente a mejorar los indicadores de ambiente laboral en todas las dimensiones evaluadas de acuerdo a lo que indica el gráfico No. 33.

Gráfico 33
Resultados Esperados

DIMENSIÓN	PLAN - PROGRAMA	INCREMENTO ESPERADO
EMPRESA ORGULLO	UN ÁRBOL = UNA VIDA	2% índice dimensión
	100% ÑEQUE AL ESTUDIAR	
	ENTRE MILES DE RISAS	
CULTURA VALORES	4 VALORES UN SOLO CORAZÓN	2% índice dimensión
LIDERAZGO ORGANIZACIÓN RESULTADOS	RESULTADOS 20/20	2% índice en las tres dimensiones
	SEGUNDOS A BORDO	
LIDERAZGO COMUNICACIÓN	UNA PAUSA AL CAMELLO	
LIDERAZGO RESPETO	UN APLAUSO PARA TI	3% índice dimensión
ABOYO INTEGRACIÓN TRABAJO EN EQUIPO	TRES CABEZAS SON MEJOR QUE UNA	
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	AL DÍA EN TREINTA MINUTOS	5% índice dimensión
	UNA PELI JUNTOS	
	PONTE ONCE Y CUIDA TU FUTURO	
OTROS TEMAS	DOS DIAS PARA TI	8% índice dimensión
	PROFESIONAL EN UN DOS POR TRES	
	LA VIDA ES MEJOR DE A DOS	
	UN HORARIO BACAN	

Cabe mencionar que, para poder determinar el cumplimiento de los resultados en lo posterior, se deberá tomar como referente y línea base los resultados obtenidos en la medición actual y compararlos con los obtenidos en las mismas dimensiones en la próxima medición. De este modo, se establecerá una comparación y podrá identificarse su contribución.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Realizar un diagnóstico actual de clima laboral en Banco Solidario S.A. era indispensable dado que, posterior al proceso de fusión, la organización vivió fuertes cambios dentro de su estructura y su estilo de dirección.
- Dentro del contexto teórico se abordó la importancia del clima laboral y la necesidad de un liderazgo propositivo como mecanismos para generar una sólida cultura organizacional que apuntale al crecimiento sostenido de una organización.
- La medición permitió conocer que los colaboradores del Banco muestran un gran sentido de compromiso y pertenencia con el Banco al ser la dimensión Empresa – Orgullo la mejor puntuada a nivel institucional.
- El estudio ha permitido conocer la importancia de trabajar en programas institucionales innovadores que permitan mejorar los resultados obtenidos en las ocho dimensiones de clima laboral evaluadas.
- Las variaciones del estilo de liderazgo que ha vivido la Organización, fruto de la fusión, han afectado el nivel de satisfacción de la gente con respecto del clima; sin embargo, los resultados de las tres dimensiones de Liderazgo no se mostraron críticos, por lo que trabajar en ellas podría ser materia de una futura intervención.

- El estudio permitió conocer que los colaboradores del Banco perciben que debe trabajarse, con mayor énfasis, en mejorar el equilibrio de su vida familiar - laboral.
- El plan de mejora propuesto ha sido diseñado en función a los resultados de la medición de clima pero, sobre todo, a la estrategia institucional alineándose a cuatro de los seis objetivos establecidos en el Plan Estratégico del Banco para el año 2016. Con ello, no se eliminan esfuerzos aislados y se fortalece el camino para la consecución de los objetivos institucionales.
- Debido a que todos los programas requieren de una inversión económica en mayor o menor escala, el Banco deberá decidir si se acoge a la matriz de priorización propuesta en este trabajo investigativo o si la replantea considerando factores internos adicionales.
- Si Banco Solidario S.A. implementa los programas sugeridos en la presente investigación, sus resultados de clima laboral en la próxima medición podrían incrementarse a modo general y, específicamente, en las dimensiones de los programas que se aplicaren.

RECOMENDACIONES

- Socializar el conjunto de dieciséis programas sugeridos con la Alta Gerencia del Banco, el Gerente General, el Directorio y los Accionistas a fin de vender las iniciativas y contar con la aprobación tanto en el ámbito de gestión como el económico y así impulsar su implementación.
- Ejecutar los programas sugeridos por fases, iniciando por las dimensiones con focos críticos positivos y negativos dentro de sus resultados.
- Trabajar en la competencia de Liderazgo de las líneas de supervisión en un mediano plazo. Esto con el fin de que se pueda apuntalar las tres dimensiones relacionadas con liderazgo. Además, trabajar en el fortalecimiento de las habilidades de gestión de equipo de los líderes permitirá mejorar la comunicación existente dentro de los equipos y la relación de los líderes hacia su gente.
- Implementar los programas propuestos como parte de un valor agregado a la gestión que realiza el área de Desarrollo Organizacional de Banco Solidario dado que dichos programas pueden apalancar algunas de las iniciativas de DO que actualmente se estén ejecutando en la organización.
- Realizar la próxima medición de clima en Diciembre 2016 a fin de identificar si los programas propuestos apalancaron el incremento del índice de satisfacción. De

igual modo, esta nueva medición brindará los insumos necesarios para continuar trabajando en los focos críticos.

- Alinear los demás programas de desarrollo organizacional existentes bajo el paraguas de “Los números que nos interesan”, a fin de manejar un concepto y lenguaje homogéneos enmarcados en la filosofía del Banco, sus objetivos estratégicos y, sobre todo, en su giro del negocio.
- Aplicar los programas propuestos como mecanismo para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, su actitud, sentido de pertenencia, compromiso y resultados. En fin, que logren sentirse a gusto de trabajar en Banco Solidario S.A.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, K. (2006). Análisis y propuesta para mejorar la motivación en el trabajo de la Agencia Villaflora del Banco del Pichincha, Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Alles, M. (2009). *Constuyendo Talento*. Argentina: Garnica.
- Aon Hewitt. (2014). *Tendencias en el compromiso global de los empleados*, 1-50.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración* , 5-8.
- Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de Personas: Un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bakker, A. (Jul - Sep de 2011). *Ciencia y Trabajo*(41), 135-142.
- Banco Solidario. (2013). *Banco Solidario*. Obtenido de <http://www.banco-solidario.com/>
- Banco Solidario. (2014). Memoria de Sostenibilidad 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Banco Solidario. (2015). Plan Estratégico Banco Solidario. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Benito, D. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, 65-78.
- Carrera, V. (2009). Diagnóstico y perspectivas del clima laboral en Tejidos Pintex. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cevallos Riofrio, J. (2012). Diagnóstico de clima organizacional y diseño de un plan de interventoría en la empresa Carlisnacks cia. Ltda. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- De La Fuente Anuncibay , R., & De Diego Vallejo, R. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Díaz Sotomayor, M., & Morán Espín, P. (2011). Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Díaz, D. (2006). Aplicación de estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Administrativo-Docente de la Unidad Educativa Municipal Eugenio Espejo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

- Fundación Universitaria los Libertadores. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de negocios*, 69-73.
- García Santillán, A., & Uscanga Guevara, M. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. *Edición Electrónica. Texto completo en www.eumed.net/*. Universidad de Málaga.
- Grandes Empleadores. (2011). Clima Laboral: estrategias para el mejoramiento. *Grandes Empleadores*, 22-25.
- Hernández Rodríguez, M. Y. (2010). Estudio de Clima Organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A. Caracas, Venezuela.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Mullo, D. (Julio de 2003). Programa de fortalecimiento de clima laboral en Farmacid S.A basado en inteligencia emocional. Quito, Quito.
- Navarrete, B., & Palacios, M. (2012). Diagnóstico y diseño de un plan de compromiso laboral en las empresas: Desca, Metroagencia y S.J. Jersey. Quito, Pichincha, Ecuador .
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 129-137.
- Open News. (2013). Modelo de Clima Organizacional por actores. *Open News*, 11.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de Facultad de Ingeniería, U.T.A.*, 63 - 73.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.
- Simon, C., Rojo, P., & Molina, E. (2011). *Medición del Capital Humano: Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking*. Madrid: Prentice Hall.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

ANEXOS

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL



Instrucciones: Por favor, dedica unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporciones será utilizada para evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre el Banco. A continuación encontrarás 39 afirmaciones con las cuales debes identificarte, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, marca con una equis (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica tu posición. Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Por favor completa esta información general previo a llenar la encuesta

FECHA: _____
 GÉNERO: _____
 CIUDAD: _____
 DIVISIÓN: _____
 TIPO CARGO: _____

Opciones de identificación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1	La comunicación del Banco hacia los colaboradores es completa y oportuna con respecto a objetivos, cambios, logros o actividades del Banco					
2	Los compañeros de mi área están unidos, se preocupan por los demás y se puede contar con su apoyo					
3	Me siento orgulloso de pertenecer a Solidario					
4	Siento que en Solidario decimos la verdad sobre todas las cosas					
5	La jornada de trabajo me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y mi vida laboral					
6	Mi jefe se preocupa por escucharme y sabe escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores					
7	Mi jefe organiza de forma efectiva la asignación de recursos y coordinación de personas					
8	Mi jefe me ayuda cuando lo necesito					
9	Considero que los canales institucionales de comunicación interna son suficientes y efectivos.					
10	Este es un lugar acogedor y hospitalario para trabajar					
11	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igual sueldo y condiciones, me quedaría en Solidario					
12	Creo que el comportamiento de quienes aquí trabajamos es siempre ético y correcto					
13	Solidario se preocupa por proteger la integridad física y seguridad de sus colaboradores					
14	Mi jefe es accesible y es fácil dialogar con él					
15	Los objetivos del área y mi trabajo están claramente definidos por mi jefe					
16	Mi jefe me trata bien, con amabilidad					
17	Cuando un colaborador cambia de función o área, el resto de compañeros le hace sentir rápidamente "en familia"					
18	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
19	En Solidario creemos en lo que hacemos					
20	Los colaboradores identifican y reconocen fácilmente a quienes integran la Alta Gerencia del Solidario					
21	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas					
22	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.					
23	Mi jefe maneja un adecuado nivel de exigencia con los colaboradores					
24	Siento que mi área se fomenta el trabajo en equipo y tenemos todos un mismo "norte"					
25	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
26	En Solidario valoramos la calidad de un trabajo bien hecho para beneficio nuestro y de la sociedad					
27	Los colaboradores en general, sienten confianza y libertad para comunicarse con la Alta Gerencia					
28	En mi área de trabajo mi jefe orienta hacia la obtención de resultados.					
29	Mi jefe brinda una retroalimentación clara acerca del trabajo que realizamos.					
30	La comunicación entre compañeros de trabajo es buena.					
31	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad					
32	Siento que con mi trabajo apoyo a construir un mejor país					
33	Considero que el servicio que el Solidario brinda a sus clientes es de buena calidad					
34	Cuento con las herramientas y recursos mínimos para realizar bien mi trabajo					
35	Mi jefe reconoce mi aporte cuando logro un extraordinario resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo.					
36	Me siento integrado en Solidario					
37	Me considero una persona feliz que le gusta venir a trabajar en Solidario					
38	El estilo de dirección y liderazgo de mi jefe influye positivamente al equipo.					
39	Mi jefe evita el favoritismo					

MUCHAS GRACIAS POR TU VALIOSO TIEMPO!!!

ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	No. Pregunta
La comunicación del Banco hacia los colaboradores es completa y oportuna sobre los objetivos, cambios, logros o actividades que realizamos como Institución.	1
Considero que los canales institucionales de comunicación interna son suficientes y efectivos.	9
INTEGRACION - TRABAJO EN EQUIPO	
Los compañeros de mi área están unidos, se preocupan por los demás y se puede contar con su apoyo cuando se lo requiere	2
Éste es un lugar acogedor y hospitalario para trabajar	10
Cuando un colaborador cambia de función o área, el resto de compañeros le hace sentir rápidamente "en familia"	17
Siento que mi área se fomenta el trabajo en equipo y tenemos todos un mismo "norte"	24
La comunicación entre compañeros de trabajo es buena.	30
Me siento integrado en Solidario	36
EMPRESA - ORGULLO	
Me siento orgulloso de pertenecer a Solidario	3
Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igual sueldo y condiciones, me quedaría en Solidario	11
Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	18
Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	25
Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad	31
Me considero una persona feliz que le gusta venir a trabajar en Solidario	37
CULTURA - VALORES	
Sientes que en Solidario decimos la verdad sobre todas las cosas	4
Crees que el comportamiento de quienes aquí trabajamos es siempre ético y correcto	12
En Solidario creemos en lo que hacemos	19
En Solidario valoramos la calidad de un trabajo bien hecho para beneficio nuestro y de la sociedad	26
Sientes que con tu trabajo apoyas a construir un mejor país	32
OTROS TEMAS	
La jornada de trabajo me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y mi vida laboral	5
Solidario se preocupa por proteger la integridad física y seguridad de sus colaboradores	13
Los colaboradores identifican y reconocen fácilmente a quienes integran la Alta Gerencia del Solidario	20
Los colaboradores en general, sienten confianza y libertad para comunicarse con la Alta Gerencia	27
Considero que el servicio que el Solidario brinda a sus clientes es de buena calidad	33
LIDERAZGO	
Comunicación	
Mi jefe se preocupa por escucharme y sabe escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores	6
Mi jefe es accesible y es fácil dialogar con él	14
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	21
Organización - Resultados	
Mi jefe organiza de forma efectiva la asignación de recursos y coordinación de personas	7
Los objetivos del área y mi trabajo están claramente definidos por mi jefe	15
Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.	22
En mi área de trabajo mi jefe orienta hacia la obtención de resultados.	28
Cuento con las herramientas y recursos mínimos para realizar bien mi trabajo	34
Respeto- Apoyo	
Mi jefe me ayuda cuando lo necesito	8
Mi jefe me trata bien, con amabilidad	16
Mi jefe maneja un adecuado nivel de exigencia con los colaboradores	23
Mi jefe brinda una retroalimentación clara acerca del trabajo que realizamos.	29
Mi jefe reconoce mi aporte , cuando logro un extraordinario resultado o hago algo sobresaliente en el trabajo.	35
El estilo de dirección y liderazgo de mi jefe influye positivamente al equipo.	38
Mi jefe evita el favoritismo	39