



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño
laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil**

AUTORES:

**Jaramillo Palma Mabelyn Lissette
Rodríguez Bravo Cindy Marcela**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**

TUTORA:

Ing. Matute Petroche Jessica Silvana Mgs.

Guayaquil, Ecuador

27 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette y Rodríguez Bravo, Cindy Marcela**; como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Ing. Matute Petroche Jessica Silvana Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Jaramillo Palma, Mabelyn Lisette y Rodríguez Bravo, Cindy Marcela**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA

f. _____
Jaramillo Palma, Mabelyn Lisette

LA AUTORA

f. _____
Rodríguez Bravo, Cindy Marcela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette y Rodríguez Bravo, Cindy Marcela**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de febrero del año 2020

LA AUTORA

f. _____
Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette

LA AUTORA

f. _____
Rodríguez Bravo, Cindy Marcela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [JARAMILLO PALMA MABELYN LISSETTE-RODRIGUEZ BRAVO CINDY MARCELA FINAL.doc](#) (D63546368)

Presentado: 2020-02-06 15:09 (-05:00)

Presentado por: jessica.matute@cu.ucsg.edu.ec

Recibido: jessica.matute.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Jaramillo Palma Mabelyn y Rodriguez Bravo Cindy FINAL. [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de estas 65 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
85%	JARAMILLO PALMA MABELYN LISSETTE Y RODRIGUEZ BRAVO CINDY MARCELA AVANCE.d
?	
100%	Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pic
100%	Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pic
100%	Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pic
71%	Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pic

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Co

85%	#1 Activo	Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / JARAMILLO PALMA MAB... 85%
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS		?
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL		FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
TEMA:		CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL
Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil		TEMA:
AUTORES:		Análisis del Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral en Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil
Jaramillo Palma Mabelyn Lisette		AUTORES:
Rodríguez Bravo Cindy Marcela		Jaramillo Palma Mabelyn Lisette
Trabajo de titulación previo a la obtención del título de		Rodríguez Bravo Cindy Marcela

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas que me ayudaron en el desarrollo de este trabajo, También agradezco a las gerentes de agencia de Banco Pichincha. Que nos abrió las puertas para la realización de la tesis.

A mi compañera, amiga de tesis Mabelyn Jaramillo por ser esa persona que te ayuda hacer mejor, y quiere lo mejor para ti, además por su apoyo durante todo este proceso.

Quiero agradecerle a los docentes de G.E.I y en especial a Madame Gabriela Hurtado, por ser una profesora que nos alienta, que nos motivan con sus palabras.

Gracias

Cindy Marcela Rodríguez Bravo

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dar gracias a Dios por ser mi guía, a mis padres por ser mi motor y mi mayor inspiración, por permitirme cumplir uno de mis más preciados sueños.

A los docentes de mi querida universidad, quienes me han acompañado, enseñado y aconsejado durante mi vida universitaria.

A mi fiel amiga de tesis y universidad Marcela Rodríguez, quien ahora es parte de mi vida y corazón.

A Joaquín a quien estimo y a quien les debo su apoyo incondicional, por siempre confiar en mí sin dudar de mi capacidad.

Mabelyn Lissette Jaramillo Palma

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres quienes, con su amor incondicional, paciencia y esfuerzo me han permitido lograr este sueño, y todo el sacrificio que han hecho para que yo pueda estudiar, y a mi hermana Conni, por apoyarme y darme fuerzas en todo momento y por ser como mi profesora, y creer en mí, y por estar conmigo en todo momento durante todo este proceso, te quiero mucho, hermana gracias por todo.

Cindy Marcela Rodríguez Bravo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico especialmente a Dios por ser en todo momento mi fortaleza, y no dejarme desmayar en aquellos momentos de debilidad y dificultad.

A mis padres Víctor y Rosa por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes con su esfuerzo, amor y paciencia me han apoyado incondicionalmente tanto en mi vida como a lo largo de mi carrera universitaria.

Mabelyn Lissette Jaramillo Palma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Lucín Castillo, Virginia Carolina, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. Paredes Alcivar, Fernando Andres, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette

Rodríguez Bravo, Cindy Marcela

ÍNDICE

Introducción	2
Antecedentes de la Investigación	4
Planteamiento del Problema.....	5
Formulación del Problema	7
Preguntas de Investigación.....	7
Justificación de la Investigación	7
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo general.	8
Objetivos específicos.	9
Delimitación del Problema.....	9
Capítulo 1. Marco Contextual	12
Marco Teórico	12
Gestión de talento humano.....	12
Antecedentes de la evolución de la gestión del talento humano.....	13
Clima organizacional.	14
Comportamiento organizacional.	16
Desempeño laboral: generalidades y métodos.	17
Marco Referencial.....	18
Marco Conceptual	20
Capítulo 2. Análisis Situacional	23
Análisis del Microentorno.....	23
Historia del Banco Pichincha.....	23
Misión.	24
Visión.	24

Objetivos estratégicos.	24
Valores institucionales.	24
Organigrama estructural y funciones.	25
Cartera de productos.	26
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	26
Análisis de Macroentorno	32
Entorno político-legal.....	32
Entorno económico.	34
Entorno sociocultural.	40
Entorno tecnológico.	43
Conclusión del análisis PEST.	46
Análisis Estratégico Situacional.....	46
Análisis de la cadena de valor.....	46
Análisis FODA.....	49
Análisis de las matrices EFI – EFE.....	51
Conclusión del Capítulo.....	53
Capítulo 3. Metodología de Investigación	54
Diseño Investigativo.....	54
Alcance de investigación.....	54
Tipo de investigación.	54
Fuentes de información.	54
Tipos de datos.	55
Herramientas investigativas.	55
Target de Aplicación	56
Definición de población.	56

Definición de la muestra.	56
Resultados de la Investigación	58
Resultados cuantitativos.....	58
Resultados cualitativos.....	74
Conclusión del capítulo.....	78
Capítulo 4. Desarrollo de Propuesta o Modelo	80
Descripción de la Propuesta	80
Objetivo de la propuesta.....	81
Objetivos específicos.	81
Instrumento de recogida de datos sobre el clima organizacional.....	81
Proceso para la medición del clima organizacional	81
Conformación del equipo evaluador.	82
Descripción del proceso de medición del clima organizacional.	83
Cronograma de actividades.	85
Plan de Acción	86
Acciones para mejorar la satisfacción por remuneración.	87
Acciones para mejorar el reconocimiento del personal.	88
Acciones para mejorar la satisfacción en comunicación e intercambio de ideas.	89
Descripción de las actividades del plan	90
Acciones para mejorar satisfacción de remuneración.....	90
Acciones para mejorar el reconocimiento del personal.	90
Acciones para mejorar comunicación e intercambio de ideas	91
Indicadores de gestión.....	92
Presupuesto estimado	93

Conclusión del capítulo.....	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
Apéndices.....	101
Apéndice A. Formato de Encuesta.....	101
Apéndice B. Formato de Entrevista	104
Apéndice C. Transcripción de entrevistas.....	105
Apéndice D. Resultados de las encuestas	114

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Rivalidad entre Competidores Existentes</i>	27
Tabla 2. <i>Poder de Negociación de Clientes</i>	28
Tabla 3. <i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	29
Tabla 4. <i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	30
Tabla 5. <i>Amenaza de Nuevos Competidores</i>	31
Tabla 6. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	31
Tabla 7. <i>Análisis del Entorno Político-Legal</i>	34
Tabla 8. <i>Análisis del Entorno Económico</i>	39
Tabla 9. <i>Análisis del Entorno Sociocultural</i>	43
Tabla 10. <i>Análisis del Entorno Tecnológico</i>	45
Tabla 11. <i>Análisis PEST</i>	46
Tabla 12. <i>Análisis FODA</i>	50
Tabla 13. <i>Matriz EFI</i>	52
Tabla 14. <i>Matriz EFE</i>	52
Tabla 15. <i>Valoración de la Escala de Likert</i>	56
Tabla 16. <i>Conformidad en la Relación que Mantiene con sus Compañeros de Trabajo</i>	59
Tabla 17. <i>Satisfacción de la Remuneración Percibida</i>	60
Tabla 18. <i>Efectividad de la Capacitación Recibida</i>	61
Tabla 19. <i>Comunicación Positiva con los Compañeros de Trabajo</i>	62
Tabla 20. <i>Intercambio de Ideas en los Procesos y Planificación de Trabajo</i>	63
Tabla 21. <i>Reuniones para Informar, Retroalimentar y Generar Confianza entre el Equipo de Trabajo</i>	64
Tabla 22. <i>Comodidad, Iluminación y Acondicionamiento del Área de Trabajo</i>	65
Tabla 23. <i>Reconocimiento por parte de los Directivos</i>	66

Tabla 24. <i>Cumplimiento de Labores Diarias dentro de la Jornada de Trabajo</i>	67
Tabla 25. <i>Liderazgo y Cooperación Satisfactorio</i>	68
Tabla 26. <i>Conformidad de Relación entre Compañeros vs Comunicación Positiva</i> . 69	
Tabla 27. <i>Satisfacción por Remuneración vs Reconocimiento</i>	70
Tabla 28. <i>Capacitación Recibida vs Desempeño Laboral</i>	71
Tabla 29. <i>Intercambio de Ideas vs Liderazgo y Cooperación</i>	72
Tabla 30. <i>Análisis de las Entrevistas a profundidad a Gerentes de Agencias del Banco Pichincha (primera parte)</i>	75
Tabla 31. <i>Análisis de las Entrevistas a profundidad a Gerentes de Agencias del Banco Pichincha (segunda parte)</i>	76
Tabla 32. <i>Formato de Cuestionario para Medir el Clima y Ambiente Laboral</i>	84
Tabla 33. <i>Modelo de Cronograma de Actividades</i>	86
Tabla 34. <i>Plan de Acción para Mejorar la Satisfacción del Personal por Remuneración</i>	87
Tabla 35. <i>Plan de Acción para Mejorar el Reconocimiento del Personal</i>	88
Tabla 36. <i>Plan de Acción para Mejorar la Satisfacción en Comunicación e Intercambio de Ideas</i>	89
Tabla 37. <i>Premiar la Innovación que Permitan que los Trabajadores Consigan más Experiencia</i>	90
Tabla 38. <i>Planes de Estudios que Fomenten el Crecimiento Profesional</i>	91
Tabla 39. <i>Votaciones para Eventos que Permitan que la Opinión de los Trabajadores sea Escuchada y Valorada</i>	92
Tabla 40. <i>Presupuesto del Plan de Acción</i>	93
Tabla 41. <i>Equilibrio entre su Vida Laboral y Personal</i>	114
Tabla 42. <i>Promoción del Trabajo en Equipo en la Organización</i>	115
Tabla 43. <i>Canales de Comunicación Idóneos</i>	116
Tabla 44. <i>Conocimiento sobre las Reglas, Normas y Políticas de la Empresa</i>	117

Tabla 45. <i>Niveles Jerárquicos Bien Definidos en la Empresa</i>	118
Tabla 46. <i>Otra Forma de Motivación</i>	119
Tabla 47. <i>La Entidad aporta al Crecimiento Profesional</i>	120
Tabla 48. <i>Gestión Eficiente de los Recursos de la Compañía</i>	121

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Agencia Banco Pichincha Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tomado de “ <i>Google Maps</i> ”, 2019.....	10
<i>Figura 2.</i> Agencia Banco Pichincha Albán Borja. Tomado de “ <i>Google Maps</i> ”, 2019	10
<i>Figura 3.</i> Agencia Banco Pichincha Aeropuerto. Tomado de “ <i>Google Maps</i> ”, 2019	11
<i>Figura 4.</i> Agencia Banco Pichincha Policentro. Tomado de “ <i>Google Maps</i> ”, 2019	11
<i>Figura 5.</i> Gestión del talento humano. Adaptado de “ <i>La Gestión del Talento Humano como estrategia de Retención del Personal</i> ”, por P. Pietro, 2013, <i>Universidad de Medellín, Cohorte 32</i> , p. 77.	13
<i>Figura 6.</i> Desarrollo de la gestión del talento humano en el tiempo. Adaptado de “ <i>La Administración del recurso humano. El capital humano en las organizaciones</i> ”, por I. Chiavenato, 2009, <i>McGraw Hill</i> , Ed. 10, p. 50.	14
<i>Figura 7.</i> Organigrama del Banco Pichincha. Tomado de “ <i>Informe Anual y Memoria Institucional</i> ”, por Banco Pichincha, 2018, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 64.	25
<i>Figura 8.</i> Evolución del PIB. Tomado de “ <i>Informe Anual y Memoria Institucional</i> ”, por Banco Pichincha, 2018, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 33.	35
<i>Figura 9.</i> Evolución de la inflación. Adaptado de “ <i>Informe Anual y Memoria Institucional</i> ”, por Banco Pichincha, 2018, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 34.	36
<i>Figura 10.</i> Evolución del Riesgo País. Adaptado de “ <i>Indicadores Económicos</i> ”, por Banco Central del Ecuador, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i>	36
<i>Figura 11.</i> Riesgo país promedio por país durante el 2019. Tomado de “ <i>Boletín Macroeconómico</i> ”, por Asobanca, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 12.....	37
<i>Figura 12.</i> Evolución de la Tasa de Interés. Adaptado de “ <i>Indicadores Económicos</i> ”, por Banco Central del Ecuador, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i>	38
<i>Figura 13.</i> Evolución de la solvencia de la Banca Privada. Tomado de “ <i>Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana</i> ”, por Asobanca, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 18.	38

<i>Figura 14.</i> Evolución de la rentabilidad de la Banca Privada. Tomado de “ <i>Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana</i> ”, por Asobanca, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 18.....	39
<i>Figura 15.</i> Índice de Confianza del Consumidor. Tomado de “ <i>Estadísticas Macroeconómicas</i> ”, por Banco Central del Ecuador, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , No. 119, p. 1.....	40
<i>Figura 16.</i> Tasa de empleo bruto. Tomado de “ <i>Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)</i> ”, por INEC, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , No. 4, p. 7.....	41
<i>Figura 17.</i> Tasa de Desempleo. Tomado de “ <i>Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)</i> ”, por INEC, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , No. 4, p. 6.....	41
<i>Figura 18.</i> Morosidad. Tomado de “ <i>Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana</i> ”, por Asobanca, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 15.	42
<i>Figura 19.</i> Evolución de los depósitos de ahorro. Tomado de “ <i>Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana</i> ”, por Asobanca, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 10.....	42
<i>Figura 20.</i> Uso del Internet. Tomado de “ <i>Encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación</i> ”, por INEC, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 17.....	44
<i>Figura 21.</i> Uso de Celular. Tomado de “ <i>Encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación</i> ”, por INEC, 2019, <i>Sitio Web Corporativo</i> , p. 27.....	44
<i>Figura 22.</i> Ilustración de la Banca Virtual y Aplicación Móvil. Tomado de “ <i>Sitio Corporativo</i> ”, por Banco Pichincha, 2019.....	45
<i>Figura 23.</i> Cadena de Valor del Banco Pichincha.....	47
<i>Figura 24.</i> Conformidad en la Relación que Mantiene con sus Compañeros de Trabajo	59
<i>Figura 25.</i> Satisfacción de la Remuneración Percibida.....	60
<i>Figura 26.</i> Efectividad de la Capacitación Recibida.....	61
<i>Figura 27.</i> Comunicación Positiva con los Compañeros de Trabajo.....	62
<i>Figura 28.</i> Intercambio de Ideas en los Procesos y Planificación de Trabajo.....	63

<i>Figura 29.</i> Reuniones para Informar, Retroalimentar y Generar Confianza entre el Equipo de Trabajo.	64
<i>Figura 30.</i> Comodidad, Iluminación y Acondicionamiento del Área de Trabajo.	65
<i>Figura 31.</i> Reconocimiento por parte de los Directivos.	66
<i>Figura 32.</i> Cumplimiento de Labores Diarias dentro de la Jornada de Trabajo.	67
<i>Figura 33.</i> Liderazgo y Cooperación Satisfactorio.	68
<i>Figura 34.</i> Conformidad de Relación entre Compañeros vs Comunicación Positiva	69
<i>Figura 35.</i> Satisfacción por Remuneración vs Reconocimiento.	70
<i>Figura 36.</i> Capacitación Recibida vs Desempeño Laboral.	71
<i>Figura 37.</i> Intercambio de Ideas vs Liderazgo y Cooperación.	72
<i>Figura 38.</i> Resultados de la evaluación de desempeño. Tomado de “ <i>Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad</i> ”, por Banco Pichincha, 2018.	79
<i>Figura 39.</i> Proceso de Medición del Clima Organizacional Sugerido a Banco Pichincha.	82
<i>Figura 40.</i> Indicadores de Gestión del Plan de Acción.	92
<i>Figura 41.</i> Equilibrio entre su Vida Laboral y Personal.	114
<i>Figura 42.</i> Promoción del Trabajo en Equipo en la Organización.	115
<i>Figura 43.</i> Canales de Comunicación Idóneos.	116
<i>Figura 44.</i> Conocimiento sobre las Reglas, Normas y Políticas de la Empresa.	117
<i>Figura 45.</i> Niveles Jerárquicos Bien Definidos en la Empresa.	118
<i>Figura 46.</i> Otra Forma de Motivación.	119
<i>Figura 47.</i> La Entidad aporta al Crecimiento Profesional.	120
<i>Figura 48.</i> Gestión Eficiente de los Recursos de la Compañía.	121

RESUMEN

La presente investigación fue diseñada con el objetivo de analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil. Para llevar a cabo el estudio, se analizaron estudios previos relacionados al tema, y se notó que en la mayoría de casos el ambiente de trabajo sí tenía influencias en el desempeño de los trabajadores pues, aquellos que presentaban mejores resultados trabajaban en empresas que los motivaban, y que reconocían su labor. Además, dentro de este trabajo se analizaron factores del macro y micro entorno para determinar su influencia en el clima organizacional de Banco Pichincha; el resultado de este análisis determinó que la entidad financiera trata de enmarcarse en las buenas prácticas laborales y justas para crear un ambiente de trabajo óptimo, pero a pesar de aquello, no todo es positivo pues hay regulaciones políticas y económicas que afectan el comportamiento de los usuarios y esto implica mayor interacción con los clientes, donde se podría generar un ambiente tenso. Por otro lado, se hizo una encuesta y entrevista y los resultados determinaron que el 30% de empleados no está conforme con el sueldo, los reconocimientos y la comunicación. Por ese motivo, la propuesta se enfocó en corregir estos tres aspectos. Si bien, en el Banco Pichincha ya existe un sistema para medir el clima organizacional, la propuesta se desarrolló como un plan de acción complementario para que se revierta el impacto de estos 3 aspectos y más bien, el personal tenga la posibilidad de crecer profesionalmente, se aumente su experiencia y su opinión sea valorada.

Palabras Claves:

Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Comunicación, Interacción, Plan de Acción, Crecimiento Profesional.

ABSTRACT

This research was designed with the objective of analyzing the organizational climate and its impact on job performance at Banco Pichincha in the city of Guayaquil. To carry out the study, previous studies related to the subject were analyzed, and it was noted that in most cases the work environment did have influences on the performance of the workers, since those who presented better results worked in companies that motivated them, and that they recognized their work. In addition, within this work, macro and micro environment factors were analyzed to determine their influence on the organizational climate of Banco Pichincha; The result of this analysis determined that the financial institution tries to be framed in good and fair labor practices to create an optimal work environment, but despite that, not everything is positive because there are political and economic regulations that affect the behavior of users and this implies greater interaction with customers, where a tense environment could be generated. On the other hand, a survey and interview was conducted and the results determined that 30% of employees are not happy with salary, recognition and communication. For this reason, the proposal focused on correcting these three aspects. Although, in the Pichincha Bank there is already a system to measure the organizational climate, the proposal was developed as a complementary action plan to reverse the impact of these 3 aspects and rather, the staff has the possibility to grow professionally, your experience is increased and your opinion is valued.

Keywords:

Organizational Climate, Work Performance, Communication, Interaction, Action Plan, Professional Growth.

RÉSUMÉ

Cette recherche a été conçue dans le but d'analyser le climat organisationnel et son impact sur le rendement au travail à Banco Pichincha dans la ville de Guayaquil. Pour mener à bien l'étude, des études antérieures liées au sujet ont été analysées, et il a été noté que dans la plupart des cas, l'environnement de travail avait une influence sur la performance des travailleurs, car ceux qui présentaient de meilleurs résultats travaillaient dans des entreprises qui les motivaient, et qu'ils ont reconnu leur travail. De plus, dans le cadre de ce travail, des facteurs macro et micro environnementaux ont été analysés pour déterminer leur influence sur le climat organisationnel de Banco Pichincha; Le résultat de cette analyse a déterminé que l'institution financière tente d'être encadrée par de bonnes et justes pratiques de travail pour créer un environnement de travail optimal, mais malgré tout, tout n'est pas positif car il existe des réglementations politiques et économiques qui affectent le comportement des utilisateurs et cela implique une plus grande interaction avec les clients, où un environnement tendu pourrait être généré. D'un autre côté, une enquête et une interview ont été menées et les résultats ont déterminé que 30% des employés ne sont pas satisfaits du salaire, de la reconnaissance et de la communication. Pour cette raison, la proposition visait à corriger ces trois aspects. Bien que la banque Pichincha dispose déjà d'un système de mesure du climat organisationnel, la proposition a été élaborée comme un plan d'action complémentaire pour inverser l'impact de ces 3 aspects et, plutôt, le personnel a la possibilité de se développer professionnellement, Votre expérience s'enrichit et votre opinion est valorisée.

Mots clés:

Climat organisationnel, rendement au travail, communication, interaction, plan d'action, croissance professionnelle.

Introducción

Actualmente, el análisis del clima organizacional se ha convertido en una tarea importante en el ámbito empresarial, debido a la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos internos, para incrementar los niveles de eficiencia, considerando a la gestión del talento humano como pieza vital para lograrlo. Por esta razón, se debe tener claro que la organización es un sistema abierto, que se desarrolla a través de los diferentes estímulos que recibe, tanto a nivel interno como externo, durante el manejo de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y el entorno que lo rodea.

Robbins y Judge (2009) revelaron que un empleado motivado y satisfecho con el clima organizacional, tendrá mayores probabilidades de obtener un desempeño óptimo en la realización de sus tareas. Mientras que Arandia y Portales (2015) declararon que “hoy en día, el enfoque humanista se relaciona más con el cumplimiento de los ideales humanos, y una compañía constituida bajo este modelo de gestión, debe enfatizar la formación y desarrollo de las personas” (p. 128). Con estas premisas, queda en evidencia que hay una relación muy estrecha entre el clima organizacional y el desempeño laboral; por lo que es necesario destacar que la organización se compone por diversos mecanismos de absorción y repulsión de elementos, y como tal, estas dos variables deben ser objeto de estudio para determinar su incidencia en el cumplimiento de las metas de la organización.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar el clima organizacional, y su incidencia en el desempeño laboral del personal del Banco Pichincha, en la ciudad de Guayaquil; a fin de establecer ciertos mecanismos que los ayuden a detectar falencias en el clima y desempeño laboral, para fortalecer el cuerpo institucional direccionado hacia la excelencia y el éxito, realizando cambios de conductas entre los integrantes de la organización con el objetivo de que ejerzan sus funciones de una manera más responsable. Es así como esta investigación se divide en cuatro capítulos:

En el primer capítulo, se abordan los fundamentos teóricos que ayudan a establecer los conceptos y teorías relacionadas con las variables de investigación: clima organizacional y desempeño laboral, así como sus dimensiones (comunicación, inteligencia emocional, liderazgo, entre otras). Además, se considerarán otras

investigaciones similares que han sido desarrolladas por otros autores, para tener un marco de referencia al momento de plantear una propuesta que optimice la gestión de las variables de estudio.

En el segundo capítulo, se hará un análisis del macro y micro entorno para determinar aquellos factores externos que pudieran afectar a la entidad Banco Pichincha, y como tal, podrían tener una influencia en el clima laboral. Por esta razón, al conocer la situación actual de esta compañía, se podrán identificar aquellas fortalezas que están relacionadas con el tema.

En el tercer capítulo, se establece la metodología de investigación que declara la forma en que se hizo la recopilación de los datos, a una muestra de empleados de diferentes agencias del Banco Pichincha, para que a partir de los resultados se pueda definir el correspondiente plan de acción. Finalmente, en el cuarto capítulo, se plantea el diseño del mencionado plan de mejora, que sea capaz de optimizar las condiciones del clima organizacional del Banco Pichincha, para tener un impacto positivo en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Antecedentes de la Investigación

El Banco Pichincha es una compañía anónima fundada el 11 de abril de 1906 en Ecuador. Actualmente, cuenta con 113 años de experiencia y es reconocido por ser el mayor banco privado del país, en temas de capitalización y número de depositantes. Se destaca por sus líneas de crédito e inversión, siendo un socio estratégico para sus clientes, contribuyendo en soluciones financieras que le ayuden a satisfacer sus necesidades con seguridad y solidez (Banco Pichincha, 2018).

Para mantenerse durante tanto tiempo en el mercado, los directivos de esta entidad están conscientes que no sólo basta con disponer de una solvencia financiera, sino que también depende mucho la forma en que motivan a su talento humano a ser mejores cada día; por ello, uno de sus pilares estratégicos se relaciona con las “prácticas laborales justas y diversas”, que intentan responder ante los retos sociales que implica su operación, a través del impulso de: (a) fuentes de empleo de calidad, (b) flexibilidad temporal y espacial, (c) apoyo a la familia, (d) desarrollo personal y profesional; y (e) promoción de la igualdad de oportunidades (Banco Pichincha, 2018).

Bajo este contexto, se puede determinar que existe un compromiso por parte de los directivos de esta institución, para motivar a sus colaboradores en la creación de un ambiente de trabajo que genere un mayor nivel de satisfacción, y como consecuencia permita mayores niveles de estabilidad laboral, pero además que promueva el desarrollo profesional y personal. De esta manera, esta entidad bancaria se enfoca en capacitar, formar y actualizar a sus colaboradores para aprovechar de manera eficiente sus conocimientos, y transferirlos en a su accionar diario, a favor de los intereses esta entidad (Banco Pichincha, 2018).

Por lo tanto, analizar el clima organizacional del Banco Pichincha es importante, para determinar si la estrategia implementada, tiene un impacto positivo en el rendimiento de sus trabajadores. Autores como García (2011) argumentan que la creación de un buen ambiente de trabajo implica que las personas estén cómodas y satisfechas, tanto en el contexto físico como psicológico, ya que todo esto es influyente en su desempeño. Asimismo, Zaraza (2017) concuerda en que, un ambiente confortable hace que las personas se vuelvan más creativas y busquen formas interesantes de hacer sus actividades, saliendo así de la rutina laboral para

convertirse en un elemento importante que promueva el cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, se incentiva por sí sólo a los trabajadores mediante relaciones bien encaminadas que, a su vez, consolidan un mayor compromiso e integración en el trabajo.

Planteamiento del Problema

El crecimiento de las organizaciones hace que se vuelvan más complejos los recursos que necesitan para mantenerse en un mercado que, constantemente, se vuelve competitivo; por esta razón, la gestión del talento humano “está en búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales, valiéndose de una estructura organizacional que coordine el esfuerzo humano” (Vallejo, 2016, p. 17). No obstante, la gestión del talento humano involucra algunos procesos que pretenden garantizar un desempeño idóneo en los colaboradores.

Estudios previos sobre el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de entidades financieras, aportan con algunos datos interesantes; de acuerdo con Navarro, Arévalo y Suárez (2017) en una investigación realizada a 307 empleados de varias entidades bancarias de la ciudad de Ocaña - España, se determinó que “la satisfacción laboral está directamente relacionada con la experiencia del trabajo” (p. 8); de tal forma que, los altos niveles de inconformidad, inciden con la presencia de mayores problemas y bajo rendimiento dentro de las entidades financieras.

Por otra parte, Alarcón (2016) en su estudio realizado en el Banco Solidario de la ciudad Quito, determinó que la satisfacción de los trabajadores se vio afectada por cambios en el liderazgo que afrontó entidad en el período 2015 - 2016, perjudicando el equilibrio entre la vida familiar – laboral. Asimismo, Reyes y Zárate (2016) en su estudio sobre los factores del clima organizacional que afectan en el desempeño laboral en el Banco Banbif de Trujillo, Perú, concluyó que el desempeño laboral era regular, porque no se estaban cumpliendo las metas trazadas por la entidad financiera, y esto se ocasionó porque el clima laboral era negativo, evidenciándose en el descontento y la desmotivación de los trabajadores.

Por esta razón, la evaluación del desempeño tiene un rol fundamental para garantizar que se cumplan los objetivos organizacionales, enfocados en aspectos como: (a) promover el crecimiento económico, (b) mejorar los niveles de

productividad o la posición de la compañía en el mercado, y (c) generar ventajas competitivas, entre otros aspectos. A pesar de esto, el enfoque rígido que tienen algunas organizaciones en sus metas corporativas, suele olvidar o dejar a un lado las aspiraciones que tienen los empleados referentes a: (a) un salario justo, (b) reconocimiento laboral, (c) capacitación, (d) buen ambiente de trabajo, y demás factores que cumplen sus expectativas individuales, al mismo tiempo que las entidades son capaces de lograr sus objetivos empresariales (Jiménez & Mosquera, 2017).

En la investigación de Rugel (2016) realizada en una importante cadena de comidas rápidas de la ciudad de Guayaquil, dejó en evidencia que el mal clima laboral que se presentaba en esta organización, estaba teniendo un impacto directo en el desempeño de los trabajadores, a tal punto de ser la tercera causa de renuncia, y esto se debía al estrés y presión laboral que implicaba su actividad; a tal punto que, en ciertos locales, hubo reclamos y quejas por parte de los clientes por el mal servicio brindado. Asimismo, según los resultados de su estudio, el 38% de los trabajadores no estaba satisfecho con su trabajo, y a pesar de querer renunciar no lo hacían por la difícil situación económica que atraviesa el país.

Para Pérez (2014) las ganas de producir e innovar no serán viables en un ambiente de trabajo estresante y poco agradable, de manera que debe incluirse relaciones de confianza y respeto para que los empleados den su mejor esfuerzo para incrementar los niveles de productividad en las organizaciones. Desde la perspectiva de Briones, Vera y Peñafiel (2018) el clima organizacional podrá influenciar positiva o negativamente en el comportamiento de una institución; por tanto, las consecuencias de un mal clima laboral repercutirá en los resultados de la empresa, tanto a nivel laboral, productivo y financiero.

De acuerdo con estas apreciaciones, se interpreta que la falta de indicadores y herramientas que permitan medir el clima laboral, basado en aspectos como: (a) nivel de satisfacción del empleado, (b) motivación, (c) comunicación y (d) trabajo en equipo y demás, dificulta el pronóstico de su impacto financiero en los resultados de la organización. Por esta razón, la presente investigación amerita ser realizada de forma oportuna para tomar los correctivos del caso y evitar que la falta de un buen clima organizacional sea un factor que incida en el aumento de la rotación del personal.

Finalmente, Enderica *et al.* (2018) argumentaron que la rotación del personal afecta a un gran número de compañías, principalmente en el tema financiero, ya que las renuncias implican un incremento en el pago de liquidaciones, gastos para nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal, así como para la formación de los nuevos colaboradores, y un sinnúmero de factores que, representan un importante desembolso para las organizaciones, y ante lo cual resulta más conveniente garantizar la estabilidad del equipo de trabajo, porque esto detiene el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por ello, las organizaciones deben estar comprometidas en garantizar un buen ambiente de trabajo, no sólo porque quieran que sus empleados estén contentos y se lleven bien, sino porque esto significa mayor estabilidad y mejores resultados financieros.

Formulación del Problema

¿De qué manera el Clima Organizacional incide en el Desempeño Laboral del personal del Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil?

Preguntas de Investigación

- ¿Qué teorías se relacionan con el clima organizacional y desempeño laboral?
- ¿Existen factores del macro y microentorno que estén influyendo en el clima organizacional del Banco Pichincha?
- ¿Qué herramientas emplea el Banco Pichincha para medir el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral?
- ¿Qué aspectos requieren ser estructurados dentro del Banco Pichincha para mejorar el clima laboral y su impacto en el desempeño laboral?

Justificación de la Investigación

Es de suma importancia que las organizaciones se comprometan en la creación de un clima organizacional solidario y eficiente que funcione de manera efectiva, tanto internamente como externamente; para promover el fortalecimiento de la cultura institucional y organizacional, debido a que de ahí se deriva el comportamiento dentro del trabajo, que hace que las personas sean más eficientes en las funciones y actividades que tienen a su cargo.

La presente investigación, tiene la intención de analizar los factores referentes al clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores, tomando como referencia cuatro agencias del Banco Pichincha en la ciudad de Guayaquil. Asimismo, es importante evaluar su impacto en el rendimiento laboral, las relaciones entre trabajadores y empleadores, con el fin de establecer una comunicación real y eficaz, promoviendo así la satisfacción laboral dentro de la organización con las medidas necesarias de mejora para su pronta atención.

Desde la perspectiva empresarial, el fortalecimiento del clima organizacional dentro del Banco Pichincha, podría generar un impacto positivo que se verá reflejado en los resultados financieros de la compañía, manteniendo un ambiente de trabajo beneficioso que influirá en los niveles de satisfacción laboral; siendo este el indicador clave para el buen desempeño de los colaboradores, garantizando así una mayor estabilidad laboral porque disminuye la rotación del personal.

Desde la perspectiva social, analizar el clima es importante porque guarda relación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 que, en el objetivo 5 de su eje 2 “Una Economía al Servicio de la Sociedad”, propone que se impulse la capacidad productiva y la competitividad para el crecimiento económico sostenible de forma redistributiva y solidaria, partiendo del desarrollo y formación del talento humano, como elemento clave para formar una sociedad del conocimiento y aprovechar este recurso, como fuente ilimitada de innovación (Consejo Nacional de Planificación, 2017). Por tanto, esta investigación se alinea con la búsqueda de condiciones de trabajo dignas que incentiven la creatividad e innovación de los trabajadores, para redundar en un mejor desempeño.

Finalmente, desde la perspectiva académica este proyecto se relaciona con las líneas de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que en su dominio 3 destaca una “Economía para el desarrollo Social y Empresarial”, impulsando así el conocimiento del área profesional que le concierne a la carrera de Gestión Empresarial Internacional.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal del Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos.

- Fundamentar las teorías que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral.
- Diagnosticar la influencia de los factores del macro y microentorno que estén relacionados con el clima organizacional del Banco Pichincha.
- Identificar las herramientas que emplea el Banco Pichincha para la medición del clima organizacional y el desempeño laboral.
- Proponer un plan de acción dentro del Banco Pichincha para la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral.

Delimitación del Problema

Para el desarrollo de esta investigación es importante identificar que la variable independiente del estudio es el clima organizacional, mientras que la variable dependiente es el desempeño laboral. Asimismo, se analizará el contexto de la entidad Banco Pichincha, específicamente en las sucursales: (a) Universidad Católica, (b) Albán Borja, (c) Policentro y (d) Aeropuerto, tomando en cuenta la opinión de los departamentos de administración, servicio al cliente y recursos humanos. Se estima que el estudio tomará tres meses en su desarrollo, incluyendo el levantamiento y análisis de datos. Finalmente, lo que se espera es determinar cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral. A continuación, en la Figura 1 se observa el croquis de la Agencia Universidad Católica; en la Figura 2, la Agencia Albán Borja; en la Figura 3, la Agencia Aeropuerto; y la Figura 4, la Agencia Policentro, las mismas que serán objeto de estudio:



Figura 1. Agencia Banco Pichincha Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tomado de “Google Maps”, 2019

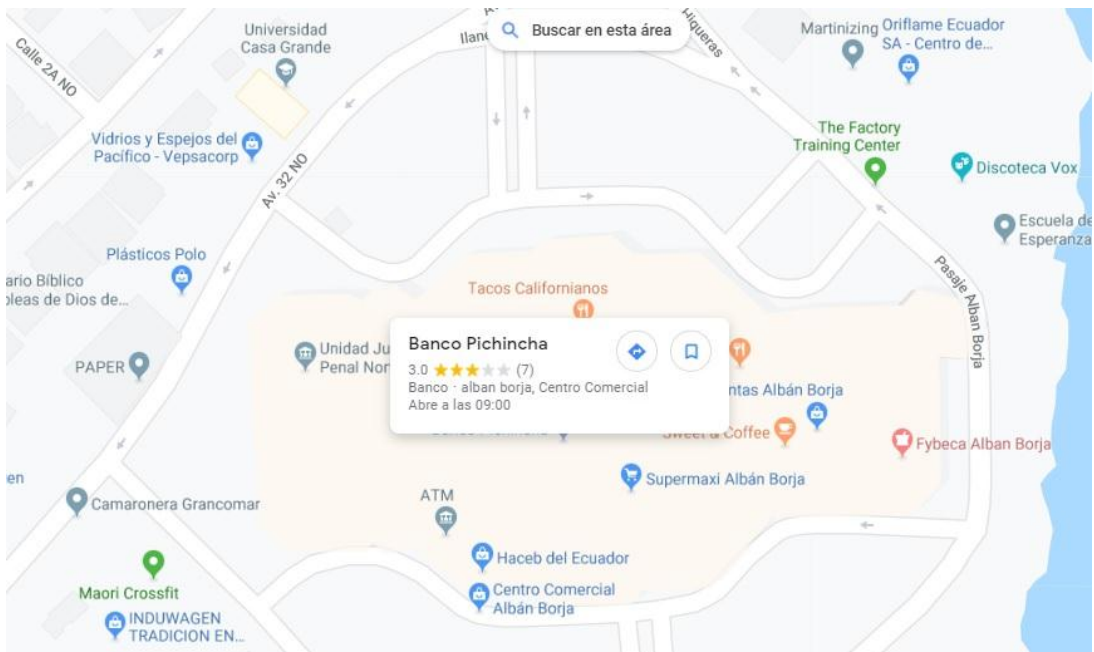


Figura 2. Agencia Banco Pichincha Albán Borja. Tomado de “Google Maps”, 2019



Figura 3. Agencia Banco Pichincha Aeropuerto. Tomado de "Google Maps", 2019



Figura 4. Agencia Banco Pichincha Policentro. Tomado de "Google Maps", 2019

Capítulo 1. Marco Contextual

Marco Teórico

En el presente capítulo se desarrolla un análisis crítico de las principales teorías relacionadas con el clima organizacional y el desempeño laboral, y la evolución de la gestión del talento humano. Para este efecto, se toma la percepción de autores clásicos, así como autores recientes que han abordado este tema para comprender su vinculación con el presente trabajo.

Gestión de talento humano.

La gestión de talento humano ha atravesado por un proceso de cambio muy interesante, a tal punto que anteriormente se conocía como recurso humano, debido a que las personas eran catalogadas, como un instrumento más dentro de la organización, pero las nuevas tendencias han evolucionado este concepto haciendo énfasis en el talento humano. Desde la perspectiva de Chiavenato (2007) la gestión de talento humano se presenta como “una visión nueva donde las personas dejan de ser simples recursos y pasan a ser consideradas con seres importantes, cuya inteligencia, conocimiento y destreza son esenciales para el cumplimiento de las metas empresariales” (p. 9). Esta acotación hace énfasis en que el talento humano se vincula con las habilidades que tienen los trabajadores para llevar a cabo sus labores, pero alcanzando altos niveles de eficiencia pues, aprovechan cualidades propias como: (a) inteligencia, b) experiencia, y c) otras destrezas que posea.

Autores como Giraldo, Jaramillo y Bravo (2006) argumentan que el talento humano es vital para las empresas porque se relaciona con los niveles de productividad y competitividad. Por tanto, aquí se incorpora también un término que se conoce como el liderazgo, cuya sostenibilidad en el largo plazo garantizará la supervivencia y solidez de un negocio. Bajo este contexto, la gestión de talento humano se ha convertido en el engranaje que hace posible que las metas empresariales se cumplan de forma eficiente. Sin embargo, esta tarea solo es posible si las mismas son gestionadas adecuadamente a través de los procesos de formación y desarrollo.

Por tanto, el manejo eficiente de estos procesos es lo que hace posible que existe la correcta gestión del talento humano, lo cual tiene un impacto positivo, no sólo en el clima laboral, sino que además redundará en un mejor desempeño de los

trabajadores, porque este es capaz de cumplir sus expectativas, por tanto, se vuelve en una herramienta para lograr los objetivos organizacionales. De acuerdo con Prieto (2013) la gestión del talento humano es el resultado de la combinación de aspectos internos y externos, tal como se aprecia en la Figura 5.

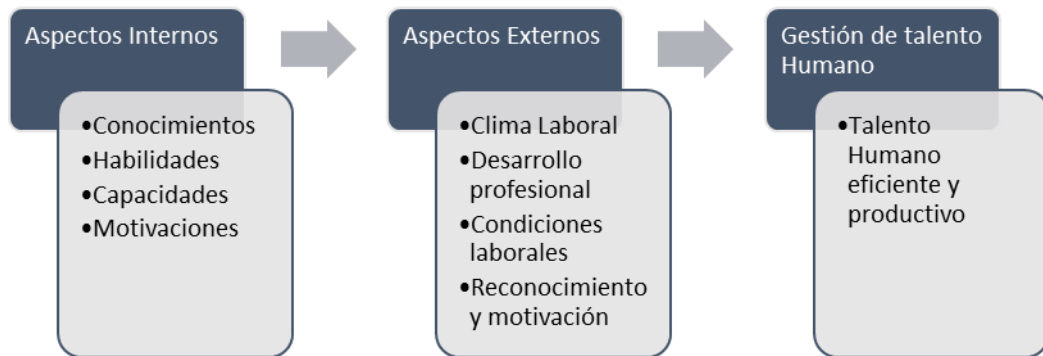


Figura 5. Gestión del talento humano. Adaptado de “La Gestión del Talento Humano como estrategia de Retención del Personal”, por P. Pietro, 2013, Universidad de Medellín, Cohorte 32, p. 77.

Antecedentes de la evolución de la gestión del talento humano.

Han sido diversas las conceptualizaciones que se ha abordado acerca de la evolución de las destrezas y aptitudes del talento humano durante los años, especialmente a partir de la década de 1950, donde se establecen nuevos patrones que ayuden a mejorar los niveles de competitividad de las empresas, aprovechando las habilidades de las personas (Puchol, 2012). Desde la era de la revolución industrial, los trabajadores prácticamente no tenían una labor específica, ya que su mano de obra era empleada para la producción a escala; hoy en día esta situación ha cambiado porque hoy se fomentan aspectos como: (a) la innovación, (b) la especialización, (c) las compensaciones justas, (d) la evaluación de desempeño, (e) la igualdad de los derechos y (f) las oportunidades.

Estos aspectos se convirtieron en la base para transformar el concepto de recurso humano, en talento humano, la misma que incluye una perspectiva más estratégica con el apoyo de los miembros de una organización, trabajando en equipo y socializando las actividades laborales, así como las habilidades, conocimientos y demás aspectos que ayuden a fortalecer la cultura corporativa, y afiancen un mejor clima de trabajo. Es así como, los empleados pasaron de ser simples subordinados, a socios activos de las empresas, debido a que su contribución en la empresa es vital para que se cumplan los objetivos trazados por la gerencia (Bailón, 2013).

En la Figura 6 se presenta un resumen de la evolución que ha tenido el concepto de talento humano, pasando desde la época de la revolución industrial, donde primaban las normas, reglas y relaciones industriales, sin contar con mucha participación; posteriormente durante el período 1950 – 1990 se concibe la era neoclásica donde se enfatiza en las teorías del comportamiento, subsistemas y la administración del recurso humano. Finalmente, desde la década de 1990 hasta la actualidad, se presentan los cambios estructurales más importantes gracias a la inclusión de las tecnologías de la información y comunicación, que convierte a esta era en la sociedad de la información por la rápida fluidez y manejo de datos, innovando así en la gestión del talento humano.

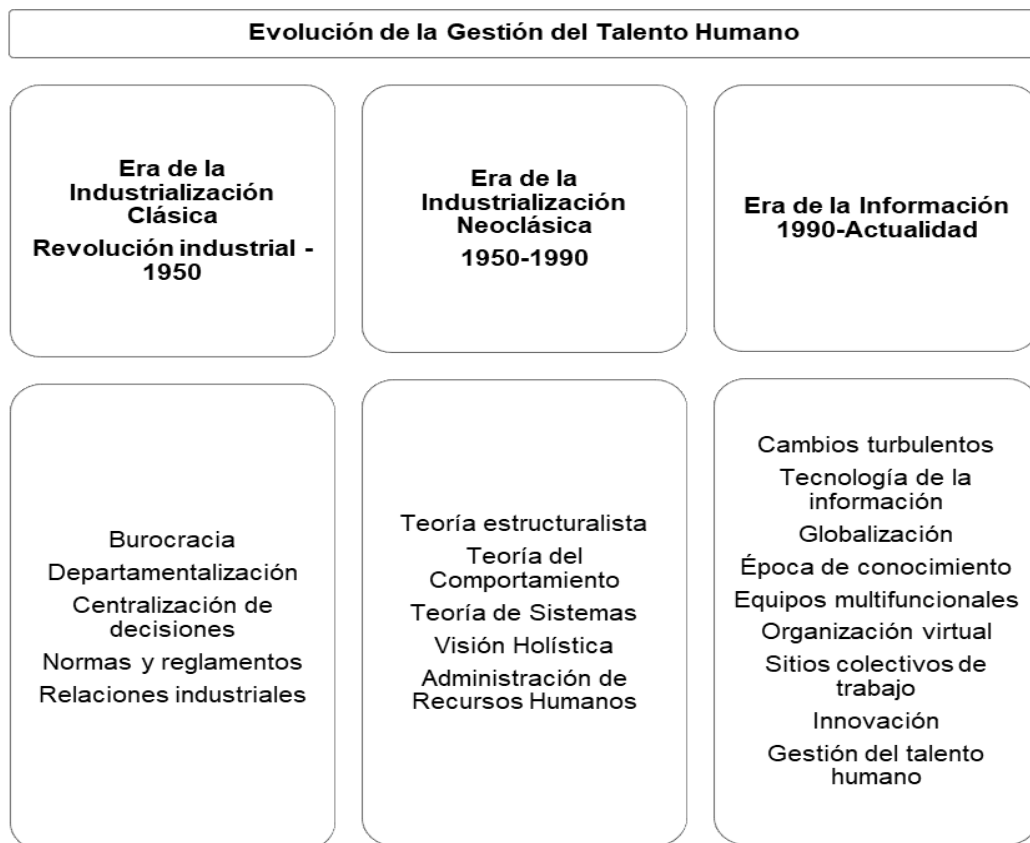


Figura 6. Desarrollo de la gestión del talento humano en el tiempo. Adaptado de “La Administración del recurso humano. El capital humano en las organizaciones”, por I. Chiavenato, 2009, McGraw Hill, Ed. 10, p. 50.

Clima organizacional.

García (2011) manifiesta que el clima organizacional se conforma por los atributos, propiedades, costumbres y formas de interacción, que son percibidas y experimentadas por todas las personas que integran la organización, pudiendo verse influenciadas en su comportamiento y desempeño de trabajo. Es decir, el clima organizacional es el resultado de las diversas interacciones que un empleado tiene al

momento de realizar sus labores diarias, involucrando las relaciones de trabajo que entabla con sus compañeros, superiores o subalternos, inclusive, con proveedores o clientes, dependiendo del cargo que desempeñe dentro de la empresa. Todas estas interacciones van formando un ambiente de trabajo que, a su vez, podría influir en el comportamiento de las personas, impactando de forma significativa en su desempeño.

Antúnez (2015) comenta que, la percepción que tienen los trabajadores y directivos acerca la entidad donde laboran, sí incide en el rendimiento laboral. En este sentido, De la Cruz & Huamán (2016) consideran que una persona es más proactiva para realizar sus labores diarias, inclusive, se vuelven más dinámicas y creativas para resolver los diversos problemas que se pudieran suscitar en su entorno, si el clima de trabajo donde se desenvuelve es positivo; ya que se sienten a gusto y realmente disfrutan lo que hacen, promoviendo buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, superior y/o subordinados; convirtiéndose en un elemento clave para cumplir los objetivos de la compañía.

Por el contrario, un mal ambiente de trabajo, hace que las personas estén desmotivadas y su desempeño no será muy satisfactorio, debido a que están en búsqueda de mejores oportunidades, lo que a la larga impacta en los niveles de rotación de personal. Es así como, las personas que dirigen a las empresas, han empezado a cambiar su forma de pensar sobre la gestión del talento humano, y han reconocido que promover un buen clima de trabajo es vital para garantizar un crecimiento sostenible de la compañía (Meza, 2018).

Hoy en día, las organizaciones están más interesadas en los aspectos personales de sus trabajadores; por ello, desarrollan diversos programas para incentivarlos y retenerlos dentro de la compañía (Ureta, 2018). De esta forma, han surgido programas de compensación, planes de carrera, incentivos monetarios, reconocimientos, planes de formación y desarrollo académico – profesional, y en algunos casos, involucran flexibilidad de horarios para que exista una mayor integración de los empleados y sus familiares, amistades o compañeros de trabajo, a través de eventos sociales, eventos deportivos, y todo tipo de reunión que permita crear un vínculo más estrecho con la compañía.

Comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional tiene que ver con la conducta que tiene un empleado en su entorno, y que se da como consecuencia de sus valores y aptitudes innatas, pero también se ven influenciadas por su ambiente de trabajo. Como se observó anteriormente, si existe un clima organizacional confortable, estas personas se verán más motivadas a realizar sus tareas de formas creativas, y por el contrario, si se trata de un ambiente negativo. Sin embargo, Robbins y Judge (2009) identifican algunas características de estos dos tipos de comportamiento:

- Una persona motivada, por lo general es creativa, se siente a gusto en su grupo de trabajo, y hasta cierto punto, satisfecho. No necesariamente depende del sueldo que perciba, - aunque sí es un elemento básico – su satisfacción va más allá porque siente que está realizando algo para lo que estudió, se preparó y que llena sus expectativas. Normalmente, este tipo de personas son más autónomas, intelectuales, y no son conformistas, sino que buscan siempre mejorar su desempeño y escalar posiciones en la compañía. Generando así una relación positiva, hacia la obtención de un mayor compromiso entre los colaboradores.
- Una persona insatisfecha, al contrario, solo está en el trabajo por la paga o simplemente porque siente que no va a encontrar otra plaza de empleo, y prefiere conservar su cargo actual porque necesita el dinero. No está conforme con sus labores, y siente que el trabajo es una carga. Por tanto, trata de realizar sus tareas de forma oportuna para mantenerse, pero no va más allá, rara vez es proactivo y solo está para cumplir órdenes, y no para tomar decisiones por sí mismo.

De esta forma, el comportamiento organizacional se relaciona con la influencia, conducta e interacción recíproca que manifiestan las personas dentro de la organización donde trabajan, y por lo tanto, se determina en un campo de acción para el desarrollo de actividades vinculadas con la aplicación del conocimiento, la disciplina y demás actores asociados a mejorar la efectividad de las operaciones de la entidad. Según Chiavenato (2007) el comportamiento organizacional persigue los siguientes propósitos:

- Analizar el comportamiento sistemático de los individuos en los diversos contextos que se desenvuelven.
- Identificar los factores que inciden en su conducta.
- Prever alguna conducta que los empleados podrían presentar a futuro.
- Establecer un control en las actividades que se realizan dentro de la jornada de trabajo.

Asimismo, el estudio del comportamiento organizacional implica un modelo básico que se desarrolla en tres niveles: (a) individual, que comprende y dirige la conducta de cada integrante de la organización; (b) grupal, que se relaciona con los procesos sociales y de interacción; y (c) organizacional, que aborda los diversos problemas y procesos que involucran a toda la compañía (Chiavenato, 2007).

Desempeño laboral: generalidades y métodos.

El desempeño o rendimiento laboral es el resultado final de todas las actividades que realizan los colaboradores, dentro de una organización; y que como tal pueden tener un impacto satisfactorio o no para los intereses de la institución, especialmente para el cumplimiento de las metas trazadas en la planificación estratégica (Torres, 2014). Sin embargo, a simple vista no puede determinar esto y, por lo tanto, implica un instrumento de medición que ayude a evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos; de ahí que deriva el término evaluación del desempeño, ya sea a nivel individual o por departamento.

La evaluación del desempeño ayuda a establecer un factor diferenciador en la toma de decisiones, para aplicar correctivos según lo determine el caso, para tratar de alinear el desempeño de los colaboradores con los intereses que persigue la organización. Colin (2014) hace un cuestionamiento sobre “hasta qué punto una compañía cumple o no sus metas” (p. 12); enfatizando en la necesidad de evaluar el nivel de efectividad de los funcionarios, para detectar las metas de cada departamento de la compañía, y evaluarlas mediante índices y parámetros que sean válidos para la alta dirección.

Para Alles (2014) la evaluación del desempeño puede establecer “una brecha entre lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen las expectativas, y cómo hacer para mejorar estos resultados” (p. 27). De esta manera, el objetivo

principal de la evaluación del desempeño no es buscar responsables de los problemas para despedirlos, ni tampoco determinar quiénes han sido los responsables del éxito para duplicarles el sueldo o subirlos de posición, sino que más bien, busca determinar el grado de satisfacción de los trabajadores, mediante el empleo de estrategias necesarias que, ayuden a mantener los resultados, o fortalecer el conocimiento a través de capacitaciones.

Sin embargo, en muchas entidades suele haber temor y recelo al momento de establecer los procesos de evaluación, y existe cierto rechazo por algunos colaboradores, especialmente si tienen varios años en la organización y perciben la contratación de nuevas personas, o interés de renovación de procesos por parte de la entidad; lo que a veces genera un ambiente de tensión entre los trabajadores porque no saben cuál es el futuro que les depara, y lastimosamente, estos procesos son malinterpretados como una forma de premiar o castigar el desempeño, cuando el propósito es hacer garantizar la sostenibilidad de la empresa y alinearse al cumplimiento de las metas empresariales.

Marco Referencial

El marco referencial es una recopilación de varios trabajos que han tratado un tema similar sobre el clima organizacional y su efecto en el desempeño laboral, haciendo una triangulación entre investigaciones realizadas en Europa, América Latina y en el Ecuador, para tener una base científica sobre el comportamiento de estas dos variables, y el posible resultado esperado, que será contrastado con el estudio realizado en el Banco Pichincha.

En España, Arroyo (2016) hizo un análisis de las estadísticas de la Oficina de Empleo en la Comunidad de Madrid, y determinó que el 69% de los trabajadores se siente insatisfecho con su trabajo, especialmente en lo que respecta al salario que reciben; de ese grupo, el 18% considera que su insatisfacción también está relacionada con el mal clima laboral; el 11% considera que hay falta de liderazgo del jefe, y un 9% manifiesta que su insatisfacción va ligada por la falta de oportunidades de ascenso.

Situación que evidencia que, al haber un mal clima de trabajo, esto ve reflejado en los resultados de las organizaciones; y esto hace sentido porque el 31% de trabajadores que respondió estar satisfecho con su trabajo, lo justificó en aspectos

como: (a) buen clima laboral (41%), (b) aportar con nuevas ideas (28%) y (c) reconocimiento (16%), como los aspectos más relevantes.

En Nicaragua, Zans (2017) llevó a cabo un estudio sobre el impacto que tenía el clima organizacional en el rendimiento de los docentes y personal administrativo de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua, en el año 2006. Para comprender más acerca de esta situación, se llevó a cabo una encuesta a 88 empleados de esta institución, a fin de determinar los factores que habían incidido en un mal ambiente de trabajo, especialmente porque el desempeño de los trabajadores comenzó a verse comprometido. El resultado de su investigación dejó en evidencia que, el desempeño laboral era bajo porque no había una buena relación entre el personal, y no había un espíritu de cuerpo que los motivara a realizar un trabajo en equipo.

En España, Navarro, Arévalo y Suárez (2017) efectuaron un estudio a un total de 307 empleados de varias entidades bancarias de la ciudad de Ocaña – España, determinando que, “la satisfacción laboral está directamente relacionada con la experiencia del trabajo” (p. 8); En este contexto, los altos niveles de inconformidad incidieron en la manifestación de problemas y bajo desempeño dentro de estas entidades financieras, afectando la reputación en el mercado.

Por otra parte, Alarcón (2016) en su estudio realizado en el Banco Solidario de la ciudad Quito, determinó que la satisfacción de los trabajadores se vio afectada por cambios en el liderazgo que afrontó entidad en el período 2015 - 2016, perjudicando el equilibrio entre la vida familiar – laboral. De igual manera, Reyes y Zárate (2016) en su estudio sobre los factores del clima organizacional que afectan en el desempeño laboral en el Banco Banbif de Trujillo, Perú, concluyó que el desempeño laboral era regular, porque no se estaban cumpliendo las metas trazadas por la entidad financiera, y esto se ocasionó porque el clima laboral era negativo, evidenciándose en el descontento y la desmotivación de los trabajadores.

Finalmente, en Quito, Pérez (2014) analizó la incidencia del clima laboral y el desempeño de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha), a fin de establecer la relación entre estas dos variables, para lo cual aplicó una encuesta a 40 trabajadores, utilizando el modelo de la escala de Likert para analizar factores como:

a) actividades, (b) reconocimiento, (c) ambiente físico, (d) ambiente psicológico, (e) relaciones interpersonales, y (f) satisfacción laboral.

Los resultados de esta investigación determinaron que, en el MIES se percibía un ambiente de inconformidad entre los servidores públicos, debido a la falta de reconocimiento de sus labores. Además, había un liderazgo autocrático que no permitía la colaboración de ideas, sugerencias y opiniones, limitando las labores del personal. Todo esto tuvo su repercusión en los procesos administrativos y el servicio de atención a los usuarios, reportándose un incremento de las quejas.

Marco Conceptual

El marco conceptual corresponde a un conjunto de términos que son esenciales para la investigación, y necesitan ser aclarados para que exista una mayor comprensión por parte de los lectores.

Evaluación del desempeño laboral

Desde la perspectiva de Ureta (2018) el desempeño laboral está vinculado con el hecho de ejercer un conjunto de actividades, responsabilidades y obligaciones que son inherentes a un puesto de trabajo, cargo u oficio; en pocas palabras, corresponde al rendimiento que tiene una persona al momento de realizar el trabajo que le fue encomendado. Sin embargo, la evaluación del desempeño se encarga de medir la eficacia y eficiencia de hacer un trabajo específico, acorde con el cumplimiento de las tareas que le son asignadas a una persona, y que van alineadas con los objetivos de la organización, para lo cual, el desempeño es medido con base en pruebas de carácter práctico, psicológico o demás aspectos que sean pertinentes por el departamento de recursos humanos.

Actitud y aptitud

Si bien estos términos tienen un sonido muy parecido, la realidad es que ambos conceptos tienen diferencias muy marcadas; Antúnez (2015) explica a actitud es el temperamento o comportamiento que tiene una persona respecto a las diversas situaciones que enfrenta en el día a día; es decir, la respuesta predeterminada ante la realidad, por tanto es espontánea y natural. En el contexto laboral, los directivos tratan de impulsar una actitud proactiva, a fin de que los empleados se enfoquen en encontrar soluciones creativas. Mientras que, la aptitud corresponde a la destreza,

talento o capacidad que tiene una persona para hacer un trabajo, la misma que puede ser: (a) numérica; (b) social; (c) mecánica; (d) artística; (e) verbal; entre otras (Vallejo, 2016). Este tipo de cualidades son requeridas cuando las organizaciones tratan de cubrir una vacante.

Ambiente laboral

De acuerdo con Ubillas (2017) el ambiente de trabajo es un sinónimo del clima organizacional, que abarca algunos factores que permiten un empleado se siente satisfecho, no sólo en materia salarial, sino en las condiciones de trabajo. Por esta razón, el ambiente laboral se conforma de aspectos como: (a) las relaciones entre las personas; (b) el equipamiento y la infraestructura que ofrece la empresa; (c) la comunicación; y (d) los valores que se desarrollan dentro de la organización. Todos estos aspectos en conjunto son los que definen un ambiente laboral. Para Pérez (2014) es importante que las empresas hagan todo lo posible por crear un buen ambiente de trabajo, ya que está comprobado que esto genera una mayor productividad, y por tanto, una gran cantidad de beneficios para el negocio, especialmente en el ámbito financiero.

Competitividad

La competitividad hace referencia a la capacidad que tiene una persona o negocio, de generar una mayor satisfacción en sus compradores. Este aspecto se caracteriza porque logra cumplir o superar las expectativas en cuanto precio, producto, calidad, promoción y genera un valor agregado para los clientes (Quejada & Ávila, 2017). En este sentido, la teoría de Porter (2008) es la más conocida por añadir el término ventaja competitiva, que se relaciona con un factor diferenciador; es decir que para Porter una empresa es más competitiva que otro porque tiene una característica que otra compañía no tiene, o difícilmente lo puede imitar; y de esta forma, obtiene una ventaja sea por costo o por enfoque.

Productividad

Carro y González (2016) argumentan que la productividad es un concepto amplio que tiene que ver con mejoras en los procesos de producción. Esta mejora representa una comparación favorable entre la cantidad de recursos que se utilizaron versus la cantidad de bienes y/o servicios resultantes. El índice de productividad se mide a través de una división entre las salidas y las entradas. En términos concretos,

la productividad mide la forma en que los insumos y materiales están siendo utilizados en la producción de bienes y servicios, es decir, la relación entre los recursos utilizados y el producto terminado, pero determinando la eficiencia en aspectos como: personas, capital, entre otros.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal corresponde a uno de los componentes que implica el proceso de gestión del talento humano. En primera instancia, el reclutamiento se relaciona con las diferentes actividades y estrategias que emplean las empresas para atraer candidatos para un puesto de trabajo. El reclutamiento puede ser de carácter interno o externo, según las necesidades de la empresa. Mientras que, el proceso de selección tiene que ver con el siguiente paso una vez cumplido el reclutamiento, y para esto, se necesitan actividades como: (a) entrevistas, (b) pruebas psicotécnicas, (c) pruebas de conocimiento, (d) simulaciones, y todo tipo de acciones que le permitan a las compañías obtener el mejor talento humano posible (Goyzueta, 2013).

Relaciones humanas

Hoy en día, el término relaciones humanas está ganando terreno en el contexto empresarial, debido a que refleja la calidad de relación que se tiene con las demás personas, y uno mismo (Espinoza & Ushca, 2018). Las relaciones humanas se determinan por el contacto interpersonal respetando la cultura y normas, a fin de garantizar una convivencia con los demás seres de una misma sociedad, así como: (a) el contexto familiar, (b) laboral, (c) académico, (d) profesional, entre otros aspectos. En el ámbito empresarial, las relaciones humanas son un factor clave para generar cierta influencia tanto con el personal interno como externo, y así establecer lazos que permitan acercarse al cumplimiento de las metas organizacionales; de manera que, a través del buen manejo de las relaciones humanas se promueve un ambiente laboral óptimo.

Capítulo 2. Análisis Situacional

Análisis del Microentorno

Para determinar cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los empleados del Banco Pichincha, se debe analizar el impacto de aquellos factores del microentorno que podrían estar vinculados con este, tales como: (a) historia de la empresa, (b) filosofía organizacional, (c), organigrama, (d) cartera de productos, (e) relaciones con proveedores, (f) clientes, y (g) competidores, pudiendo identificar el grado de atractivo de la industria.

Historia del Banco Pichincha.

El Banco Pichincha es una entidad bancaria que inició sus operaciones en 1906, donde la Junta Preparatoria celebrada el 17 de marzo del mismo año, reunió a 52 ciudadanos en la Casa Municipal de Quito para fundar un banco, donde la acción tuvo un precio de 100 sucres. Posteriormente, el 11 de abril se inicia la vida legal este banco con un capital de 600 mil sucres que, luego en 1908 fue aumentado a 800 mil sucres (Banco Pichincha, 2018).

A lo largo de sus 113 años de trayectoria, esta entidad ha tenido varios reconocimientos, uno de ellos se dio en 2008 cuando fue nombrado como el mejor banco ecuatoriano, según Latin Finance, Euromoney y Global Finance. Asimismo, obtuvo la calificación de riesgo “AAA-” por Pacific Credit Rating, y en 2010 se convirtió en la primera institución de América Latina en recibir una licencia para operar como banco español (Banco Pichincha, 2018). Actualmente, Banco Pichincha se encuentra dentro de la lista de los 25 mejores bancos de la región; y el último reconocimiento obtenido fue por el Centro Mexicano para la Filantropía, quien lo designó como empresa ejemplar por su importante labor de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en 2013.

Para el año 2018, Banco Pichincha comenzó un proceso de transformación con la finalidad de alinearse a las nuevas tendencias y mejores prácticas bancarias a nivel global, dando un cambio importante a su imagen institucional, lo que permitió que se posicione como un banco renovado frente a sus clientes, comprometido en la modernización de su oferta de productos, para garantizar de forma oportuna y eficiente, la realización efectiva de sus metas (Banco Pichincha, 2018).

Este banco también tiene filiales en países como: Perú, Colombia y España, lo que posiciona al Banco Pichincha como uno de los grupos bancarios con presencia internacional, más prestigiosos en el Ecuador y en América Latina. Asimismo, uno de los aspectos claves para consolidar este proceso de cambio tiene que ver con la implementación de una nueva plataforma de banca en línea, a través de una aplicación móvil de metodología ágil y predictiva que, no sólo es amigable con el cliente, sino que evoluciona claramente la forma de operar de esta organización.

Misión.

Somos un equipo líder que contribuye al desarrollo del Ecuador, atendiendo las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas (Banco Pichincha, 2018).

Visión.

Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación de productos, y calidad de servicios, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas (Banco Pichincha, 2018).

Objetivos estratégicos.

- Establecer un banco de sinergias para trabajar en equipo e integradamente.
- Mejorar la eficiencia operativa a nivel estructural.
- Crecer de manera selectiva sin dejar de atender a nadie.
- Mantener sostenibilidad financiera en la preservación de los niveles de liquidez y solvencia.
- Hacer del cliente el principal foco de la organización.

Valores institucionales.

- Integridad: actuar siempre como gente honrada y laboriosa.
- Servicio: estar dispuesto a comprometerse en la satisfacción del cliente, y responder por las consecuencias del trabajo.
- Productividad e innovación: trabajar para que a diario el esfuerzo dé más y mejores frutos.
- Solidaridad: estar con todas las personas, aún con las que no se conocen, pero que viven en condiciones inferiores a las idóneas.

Organigrama estructural y funciones.

La Figura 7 muestra la estructura organizacional del Banco Pichincha, de acuerdo con el Informe Anual y Memoria Institucional publicado en sitio web.

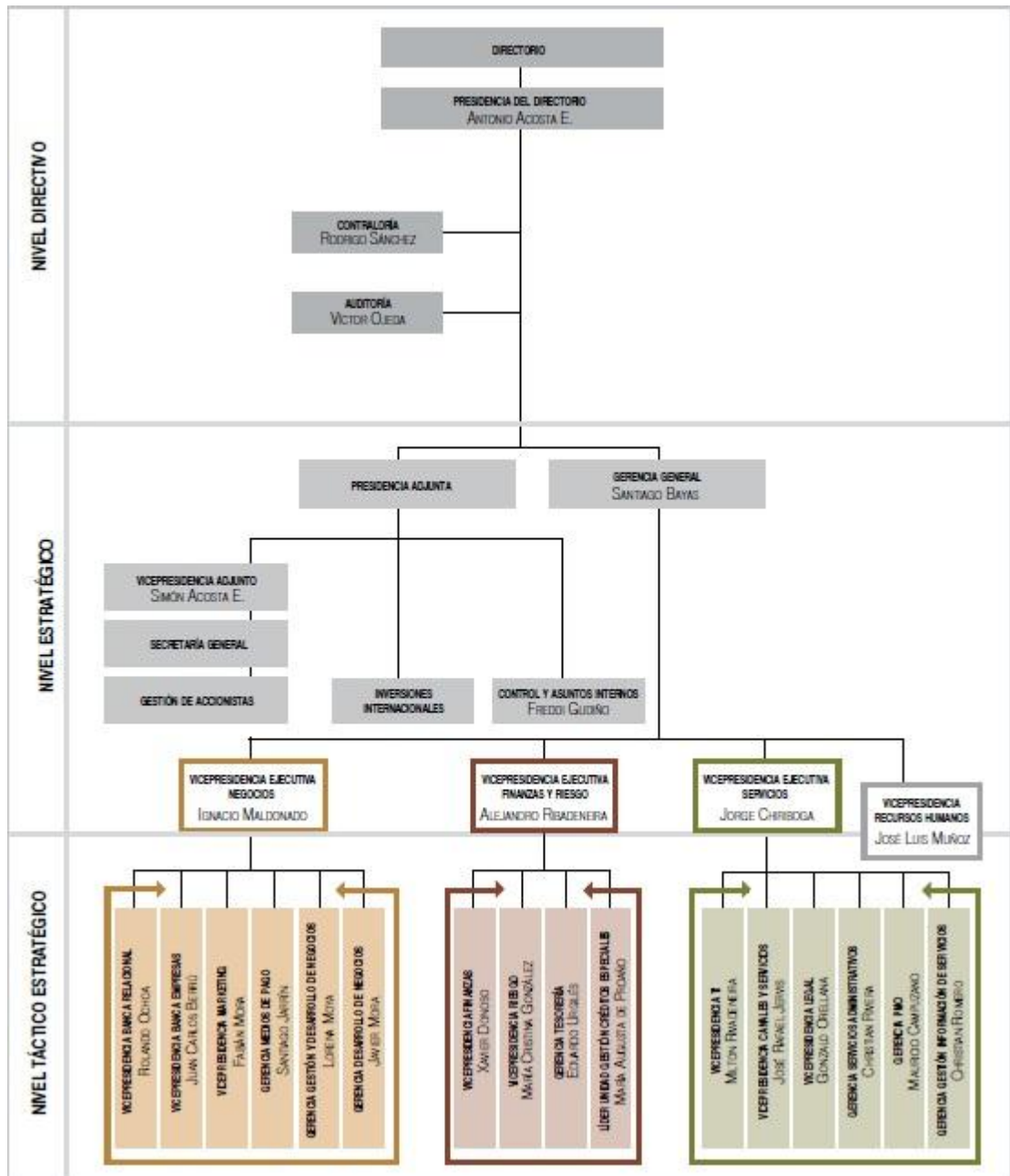


Figura 7. Organigrama del Banco Pichincha. Tomado de “Informe Anual y Memoria Institucional”, por Banco Pichincha, 2018, Sitio Web Corporativo, p. 64.

Cartera de productos.

Durante su trayectoria el Banco Pichincha ha evolucionado en una gama de servicios financieros que, además de la apertura de cuentas, y manejos de fondos de inversión y pólizas, incluye otros servicios que se exponen a continuación:

- Apertura de cuentas corrientes y de ahorros.
- Préstamos para consumo, vivienda, comercial y microcrédito.
- Emisión de tarjetas de crédito.
- La red de cajeros automáticos para retiros y depósitos más grandes del país.
- Canales digitales para realizar transacciones a través de la red de Banca Móvil.
- Canal de Corresponsales No Bancarios, siendo uno de los proyectos emblemáticos en los últimos años, permitió ampliar la cobertura a nivel nacional para brindar servicios bancarios de manera oportuna en diversas cadenas comerciales y tiendas del barrio. Actualmente, se generan más de 73 millones de transacciones en los 8.862 corresponsales.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este modelo sirve para evaluar el grado de atractivo de una industria, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas que se desenvuelven en el microentorno, ante lo cual, permite que una empresa formule estrategias para potenciar sus fortalezas y oportunidades y así, mitigar el impacto de sus debilidades y amenazas. En este caso, se aplicará este análisis tomando como referencia la situación actual del Banco Pichincha, y su relación con el sistema financiero ecuatoriano, para determinar su poder de negociación tanto con clientes y proveedores, así como el grado de amenaza de los competidores actuales, nuevos y sustitutos.

Rivalidad de competidores existentes.

Se puede indicar que el Banco Pichincha se encuentra en un sector bastante competitivo porque forma parte de un sistema financiero conformado por: (a) bancos privados, (b) bancos públicos, (c) sociedades financieras, (d) mutualistas y (e) cooperativas de ahorro y crédito, las cuales son entidades que brindan los mismos servicios que Banco Pichincha como: (a) apertura de cuentas de ahorros y cuentas

corrientes, (b) depósitos, (c) pólizas, (d) fondos de inversión, (e) pago de servicios básicos, y demás actividades afines, tanto en el establecimiento como a través de canales digitales.

Sin embargo, el Banco Pichincha es una de las pocas instituciones financieras que tiene una calificación de riesgo AAA –, que la define como una entidad muy fuerte, de sobresaliente trayectoria y rentabilidad, lo que se ve reflejado en una excelente reputación y muy buen acceso a los mercados naturales de dinero. En pocas palabras, es una entidad muy estable y sus debilidades son fácilmente mitigadas con sus fortalezas.

Bajo este contexto, sus competidores serían otras entidades financieras que mantienen la misma calificación de riesgo (AAA-); en este caso se ha podido identificar a las siguientes: (a) Banco Bolivariano, (b) Banco Guayaquil, (c) Produbanco, (d) Banco del Pacífico, (e) Banco Internacional, (f) Banco Procredit, y (g) Banco Diners Club del Ecuador (Superintendencia de Bancos, 2019).

Tabla 1.
Rivalidad entre Competidores Existentes

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Número de competidores		x				2
Amplia gama de servicios financieros				x		4
Calidad de servicios					x	5
Prestigio en el mercado					x	5
Presencia en medios digitales					x	5
Calificación						4.2

Haciendo la cuantificación de los factores que inciden en la rivalidad entre competidores, en la Tabla 1 se determina una calificación de 4.2 que significa que es atractivo, ya que, si bien el sistema financiero es amplio, son pocas las entidades que tienen un alto nivel de reputación y prestigio en este campo. Por lo tanto, Banco Pichincha al estar bien posicionada en la mente del consumidor, fácilmente puede ser preferido con relación a otras entidades financieras, ya que es considerada como una de las empresas más fuertes, solventes y prestigiosas de la banca privada.

Poder de negociación de los clientes.

El sistema financiero es uno de los pocos sectores donde los clientes tienen un bajo poder de negociación, ya que si bien, la apertura de cuentas es habilitada prácticamente para todo público, indistintamente de su situación financiera personal, son muy pocas las que pueden acceder a todos los servicios que ofrecen los bancos, especialmente en cuanto a la concesión de créditos para consumo, crédito educativo, crédito para vivienda, emisión de tarjetas de crédito y otros beneficios exclusivos de personas que tienen un nivel de solvencia bastante alto y son considerados sujetos de crédito.

Este último punto es vital, ya que dentro del sistema financiero existe un buró de crédito que califica el nivel de riesgo que representa cada persona, y de su comportamiento de pago, así como del nivel de ingresos y deudas, dependerá si puede o no tener acceso a crédito.

Tabla 2.
Poder de Negociación de Clientes

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Posibilidad de acceso a crédito			x			3
Canales de comunicación entre cliente y la empresa					x	5
Análisis del buró de crédito					x	5
Posibilidad de negociar tasas de interés			x			3
Calificación						4.0

La cuantificación de los factores del poder de negociación de los clientes del Banco Pichincha, también obtuvo una calificación atractiva, porque en este sector el cliente tiene un bajo nivel de negociación, ya que si quiere acceder a financiamiento por parte de la banca deberá tener un buen historial crediticio, y eso hace que estos servicios sean restringidos a personas con alto poder adquisitivo, en la mayoría de casos, porque tienen mayor capacidad de pago y posibilidad de responder a sus obligaciones. La Tabla 2 detalla los factores que se evaluaron en el poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores.

Para la realización de sus operaciones financieras, Banco Pichincha no depende de un proveedor en especial, ya que la prestación de sus servicios es intangible y, depende en gran medida de la capacidad, conocimiento y agilidad de sus empleados. A pesar de esto, el banco requiere de proveedores indirectos para brindar un servicio de atención al cliente óptimo, estos son: (a) empresa eléctrica, (b) empresa de agua potable, (c) empresa de telefonía, (d) proveedor de internet, (e) empresas de seguridad y (f) custodia de valores, entre otros proveedores que permitan la realización de las actividades en el establecimiento y los canales digitales; de esta manera, al haber gran cantidad de proveedores en el mercado, el poder de negociación de estos es bajo.

Tabla 3.
Poder de Negociación de Proveedores

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Cantidad de proveedores					x	5
Disponibilidad de proveedores					x	5
Posibilidad de escoger al costo más conveniente			x			3
Dependencia de los proveedores			x			3
Calificación						4.0

Según la Tabla 3, el resultado de la ponderación determina que también es atractivo el poder de negociación de proveedores, debido a que el Banco Pichincha tiene a su disposición una alta cantidad de proveedores para ofrecer un excelente servicio al cliente, durante las operaciones financieras, por lo tanto, tiene mayor posibilidad de negociar tarifas y acuerdos que le convengan, debido a que también tiene un alto capital de inversión por tratarse de uno de los bancos más solventes del país.

Amenaza de productos sustitutos.

Como se mencionó con anterioridad, el sistema financiero está conformado por una gran cantidad de instituciones que, además de los bancos, también ofrecen servicios financieros, entre estas entidades se encuentran: (a) mutualistas, (b) sociedades financieras y (c) cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que serían competidores indirectos o sustitutos del Banco Pichincha.

A pesar de esto, vale destacar que la falta de acceso a crédito en algunos sectores económicos (principalmente rurales) acude a fuentes de financiamiento informal a través de prestamistas informales o *chulqueros*, así como a casas de compraventa o casas de empeño, donde pueden obtener financiamiento inmediato, por pequeñas cantidades. Sin embargo, la diferencia está en el riesgo que supone trabajar con establecimientos que están al margen de la Ley, ya que no están reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, y en algunos casos se trata de actividades ilícitas.

Tabla 4.
Amenaza de Productos Sustitutos

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Cantidad de sustitutos de los bancos			x			3
Posibilidad de acceder a financiamiento informal	x					1
Cultura financiera			x			3
Regulación del financiamiento informal				x		4
Calificación						2.75

De todos los aspectos tratados, este quizás es el que menor calificación tiene, ya que la Tabla 4 muestra que el resultado de la ponderación fue 2.75, estando entre poco atractivo y neutro. Esto se debe a que en el país existe un alto nivel de informalidad, y por consecuencia, el crédito está restringido o se dificulta su acceso a ciertos sectores, de manera que la gran cantidad de sustitutos de la banca, incluyendo el financiamiento informal se vuelve una amenaza para el Banco Pichincha, y todo el sector financiero en general.

Amenaza de nuevos competidores.

La posibilidad de que ingresen nuevos competidores al sistema financiero es baja, debido a que se requiere de altos niveles de solvencia y rentabilidad para mantenerse en esta industria. Además, se debe cumplir con los requerimientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en cuanto a licitud de la procedencia de los fondos, controles para prevenir el lavado de activos, conocimiento pleno del mercado de valores, instrumentos financieros, inversiones y altos montos de capital que implica esta actividad; así como también del prestigio y reputación en el mercado,

por lo que difícilmente se puede incursionar en esta industria y obtener un nivel de calificación de riesgo AAA- como lo tiene el Banco Pichincha en la actualidad.

Tabla 5.
Amenaza de Nuevos Competidores

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Capital de inversión					x	5
Diferenciación en el mercado					x	5
Posibilidad de captar clientes		x				2
Trámites y regulaciones				x		4
Calificación						4

Finalmente, en cuanto a la amenaza de nuevos competidores, la ponderación realizada en la Tabla 5 determina que hay un alto grado de atractivo en esta fuerza, debido a que pocas entidades están en capacidad de abrir un banco por la cantidad de capital, trámites y regulaciones que debe someterse para ser calificado como una entidad seria. A esto se suma el prestigio del mercado, y la confianza que esta entidad debe generar en los usuarios, por lo que difícilmente alguien podría atreverse a emprender en este sector.

Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Haciendo la ponderación de todas las fuerzas competitivas, la Tabla 6 presenta una calificación de 3.79 que significa que el grado de atractivo es neutro muy cercano a alto.

Tabla 6.
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZAS	ATRACTIVO
Rivalidad entre competidores	4.20
Poder de negociación de clientes	4.00
Poder de negociación de proveedores	4.00
Amenaza de productos sustitutos	2.75
Amenaza de nuevos competidores	4.00
Promedio	3.79

Y esto se justifica en que la amenaza de productos sustitutos es la que menor calificación tuvo, ya que la banca formal se ve amenazada por los sectores informales.

Análisis de Macroentorno

El macroentorno involucra aquellos factores externos que no están bajo el control del Banco Pichincha, pero que tienen influencia en sus resultados. Para realizarlo se emplea el análisis PEST porque se incluyen factores del entorno: (a) político-legal, (b) económico, (c) sociocultural, y (d) tecnológico.

Entorno político-legal.

Partiendo del entorno político-legal se analizan los principales entes reguladores y normativas que regulan el sector financiero ecuatoriano, destacando que las leyes que se contemplan en este análisis son las siguientes:

Constitución del Ecuador.

Por tratarse de la Carta Magna, es evidente que su alcance involucra a todos los sectores económicos y financieros del país; en este caso, el sector bancario no es la excepción, debido a que en artículo 308 la constitución establece que toda actividad financiera es un servicio de orden público que puede ejercerse, previa autorización del Estado, y conforme con la Ley (Asamblea Constituyente, 2008). Además, en la Constitución se definen las normativas generales del sector financiero, el mismo que es regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros; no obstante, las decisiones respecto a las políticas monetarias, crediticias, cambiarias y financieras son facultades exclusivas de la Función Ejecutiva (Presidencia de la República y los Ministerios de Estado – instrumentas a través del Banco Central del Ecuador.

Ley general del sistema financiero.

En su artículo 1, esta Ley contempla la supervisión y control de todas las entidades que conforman el sistema financiero (bancos, sociedades financieras, mutualistas, y cooperativa de ahorro y crédito), sometiéndose a esta ley para garantizar la solvencia, prudencia y correcto funcionamiento de las entidades financieras. Básicamente, en esta Ley se establecen las diferentes operaciones que deben realizar las empresas que forman parte del sistema financiero, alineadas a disposiciones generales y transitorias de colocaciones, depósitos, fijación de las tasas de interés y la gestión del riesgo de crédito que enfrentan todas estas instituciones, así como las condiciones macroeconómicas del Ecuador.

Asimismo, esta Ley establece que las entidades bancarias deben respetar la confidencialidad de la información financiera de sus clientes, en cuanto a transacciones comerciales, depósitos, créditos y demás actividades afines, sometiéndose al sigilo bancario.

Ley de regulación del costo máximo efectivo del crédito.

Las entidades financieras lucran a través de los diferentes costos de operación que brindan a sus clientes en los servicios que ponen a su disposición, no únicamente mediante las tasas de interés, sino de todo servicio que brindan al usuario como: (a) retiro de cajeros automáticos, (b) transferencias bancarias, (c) intermediación de servicios básicos y demás; sin embargo, en la tasa de interés es donde existe mayor regulación por parte de las entidades de control, y esto se hace a través de la Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito, evitando así la fijación de altas tasas de interés que sean consideradas como usura. En términos concretos, esta Ley promueve la transparencia del costo del dinero, y emplea tasas por segmentos según las disposiciones del Banco Central del Ecuador; además elimina el cobro de comisiones.

Código orgánico monetario y financiero.

Este instrumento legal también se encarga de regular los sistemas monetario y financiero, incluyendo los regímenes de valores y seguros del Ecuador. Sin embargo, tiene una alta influencia en las operaciones de las entidades bancarias, como el Banco Pichincha, debido a que su propósito es procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional, mitigando los riesgos sistémicos y las fluctuaciones económicas, por ello, mediante este código se promueve la creación de plazas de trabajo, la riqueza y su distribución, así como los niveles de liquidez que debe mantener la economía para impulsar el acceso a crédito tanto a personas jurídicas y personas naturales, incluyendo aquellas que se encuentran sujetas bajo el régimen de economía popular y solidario, y los grupos vulnerables (personas con discapacidad, madres solteras, entre otras).

Es así como este código se fundamenta en principios como: (a) la prevalencia de las personas por encima del capital, (b) una economía al servicio de la sociedad, (c) la inclusión y equidad, (d) el fortalecimiento de la confianza y la protección de

los derechos ciudadanos; y (e) el ejercicio de la soberanía monetaria y financiera, en la inserción estratégica internacional.

Análisis de los factores político – legal

Una vez que se han analizado los principales instrumentos legales que tienen influencia en las operaciones financieras del Banco Pichicha, en la Tabla 7 se puede establecer que el grado de atractivo del factor político – legal es poco atractivo, debido a que alcanzó una puntuación de 2.75; sin embargo, al estar muy cerca de obtener 3, también podría considerarse que estas normativas son neutras, porque se tratan de leyes que obligatoriamente deben cumplir todas las entidades que conforman el sistema financiero, para promover la política económica y monetaria que incentive a los sectores productivos.

Tabla 7.
Análisis del Entorno Político-Legal

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Constitución del Ecuador			x			3
Ley General del Sistema Financiero		x				2
Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito		x				2
Código Orgánico Monetario				x		4
Calificación						2.75

Por esta razón, al tratarse de un sector estratégico para el crecimiento de la economía ecuatoriana, requiere de una regulación permanente, principalmente de las tasas de interés que fomente accesibilidad al crédito y transparencia en todas las operaciones que se realicen en este entorno, ya sea de ahorro o inversión.

Entorno económico.

Dentro del entorno económico es importante analizar algunas variables que tienen incidencia directa en el sector financiero. De esta forma, se toma en cuenta la evolución de los siguientes indicadores: (a) PIB, (b) inflación, (c) tasas de interés, y (e) riesgo país.

Producto interno bruto – PIB.

Durante el período 2013 – 2018, la economía ecuatoriana ha tenido altibajos que denotan su vulnerabilidad ante factores externos, como la variación de los precios del barril del petróleo que, con la reducción suscitada entre el 2015 y 2016, influyó para que la economía entre en recesión y presente una reducción del PIB en -1.2 %. No obstante, las medidas tomadas por el gobierno de turno lograron que la economía se recupere en 2017, alcanzando una variación positiva del PIB en 2.4 %.

A pesar de esto, en 2018 hubo una nueva desaceleración económica, debido a los diferentes cambios políticos, escándalos de corrupción y demás aspectos que incidieron en que el PIB creciera sólo en 1.1 %. Además, de acuerdo con las previsiones del Banco Central del Ecuador, se prevé que para el 2019 el PIB crezca entre 1.1 % y 1.4%. Previsiones que son optimistas con relación a los cálculos del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial que estiman un 0.7 %, inclusive la CEPAL proyecta un crecimiento del 0.9 %. A pesar de esto, en los últimos cinco años, la tasa de variación del PIB se ha situado en 0.75 % en promedio anual. En la Figura 8 se observa la fluctuación de PIB durante el período 2013 – 2018.

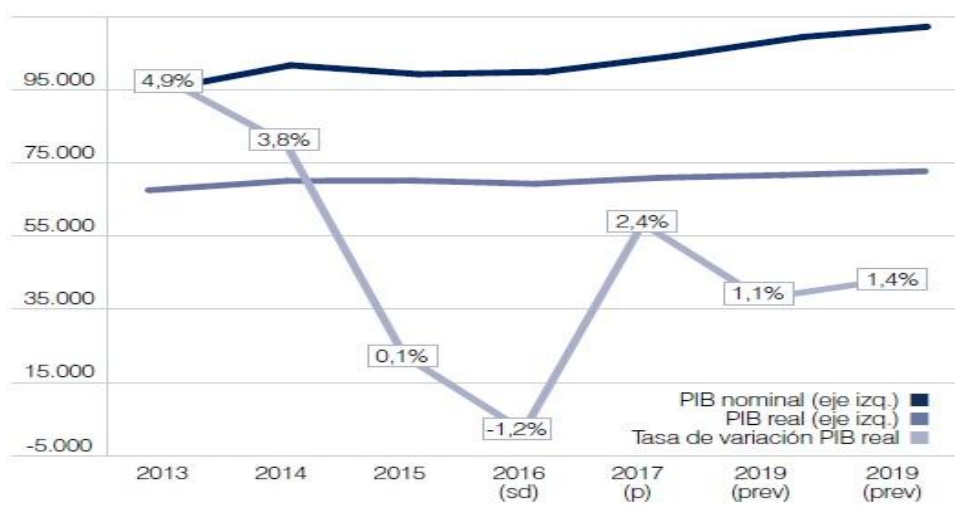


Figura 8. Evolución del PIB. Tomado de “Informe Anual y Memoria Institucional”, por Banco Pichincha, 2018, Sitio Web Corporativo, p. 33.

Inflación.

Durante el período 2012 – 2019, la inflación anual ha presentado niveles muy bajos, pasando de 4.16 % a ubicarse en 0.52%. Esto es muy favorable para la economía nacional, y especialmente para el sector financiero, debido a que esto permite que se conserve el poder adquisitivo de las personas. En este caso, las bajas tasas de inflación se justifican por un incremento de la competencia inducida por la

entrada en vigor del nuevo tratado comercial con la Unión Europea en el año 2017, y la desgravación arancelaria gradual que involucra diversos productos y sectores económicos. Otro factor que podría haber determinado el menor aumento de los precios en los últimos años es la desaceleración en el crecimiento económico. En la Figura 9 se puede observar la evolución de la inflación durante el período 2012 – 2019.

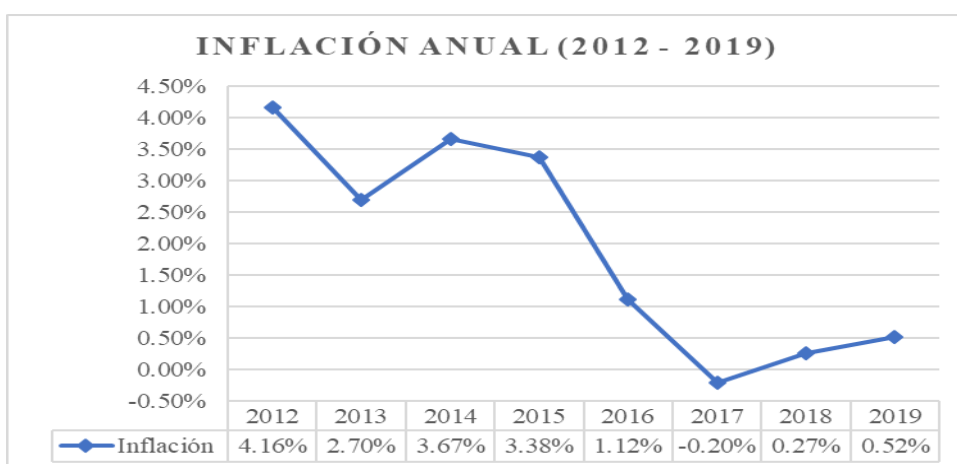


Figura 9. Evolución de la inflación. Adaptado de “Informe Anual y Memoria Institucional”, por Banco Pichincha, 2018, *Sitio Web Corporativo*, p. 34.

Riesgo país.

De acuerdo con la Figura 10, el riesgo país en el Ecuador es otro indicador que ha presentado una importante volatilidad, alcanzando su mayor tasa en 2015 al ubicarse en 1.266 puntos, y la más baja en 2016 al ubicarse en 647 puntos al mes de diciembre. Sin embargo, desde el 2017 se aprecia un incremento hasta noviembre del 2019 que, según datos del Banco Central del Ecuador se ubica en 1150 puntos.

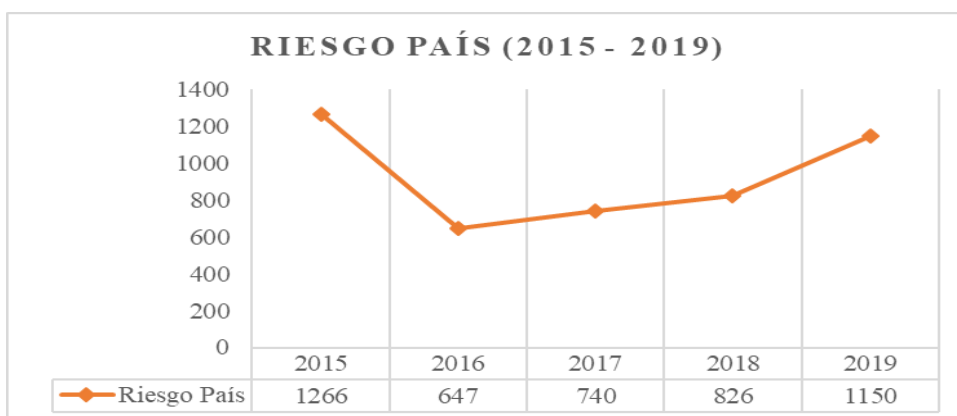


Figura 10. Evolución del Riesgo País. Adaptado de “Indicadores Económicos”, por Banco Central del Ecuador, 2019, *Sitio Web Corporativo*.

Si se toma en consideración el riesgo país promedio durante el año 2019, la cifra es 766 puntos, siendo el segundo más alto de la región, sólo superado por

Argentina que actualmente tiene un riesgo de 2.099; mientras que Perú presenta el riesgo más bajo al ubicarse en 127 puntos. Esta situación es un poco desalentadora para el país, porque evidentemente es un factor que incide mucho en la captación de inversión extranjera, la cual se ve reducida por el ambiente de recesión que se percibe en la economía ecuatoriana, tal como se observa en la Figura 11.

📊 Riesgo País Mensual Promedio

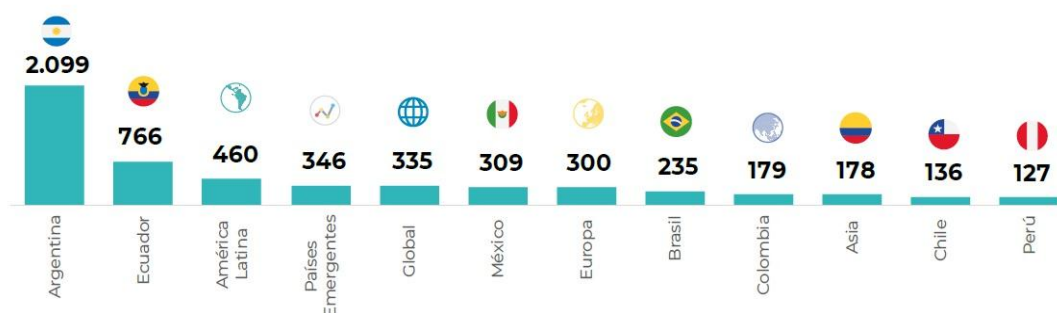


Figura 11. Riesgo país promedio por país durante el 2019. Tomado de “Boletín Macroeconómico”, por Asobanca, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 12.

Tasa de interés.

Debido a que se está analizando la situación del Banco Pichincha, la tasa de interés desempeña un papel muy importante para evidenciar cómo está comportándose el sistema financiero. Por un lado, la tasa activa que es la que cobra el banco por los préstamos que realiza, ha presentado una ligera reducción durante el período 2015 – 2019, pasando de 9.12% a 8.79%; mientras que, la tasa pasiva que es la que paga el banco por los depósitos, fondos de inversión, pólizas y demás instrumentos financieros, ha presentado un ligero incremento en el mismo período, pasando de 5.14% a 6.03%.

Lo que significa que, al aumentar las tasas de interés pasiva, los bancos esperan captar mayores fondos y, así motivar el ahorro por parte de la ciudadanía, especialmente en esta época de recesión que atraviesa el país, donde es necesario que exista mayor circulante, para hacer frente a contingencias de corto plazo. En la Figura 12 se puede notar la variación de las tasas de interés tanto activa como pasiva durante el período 2015 – 2019.

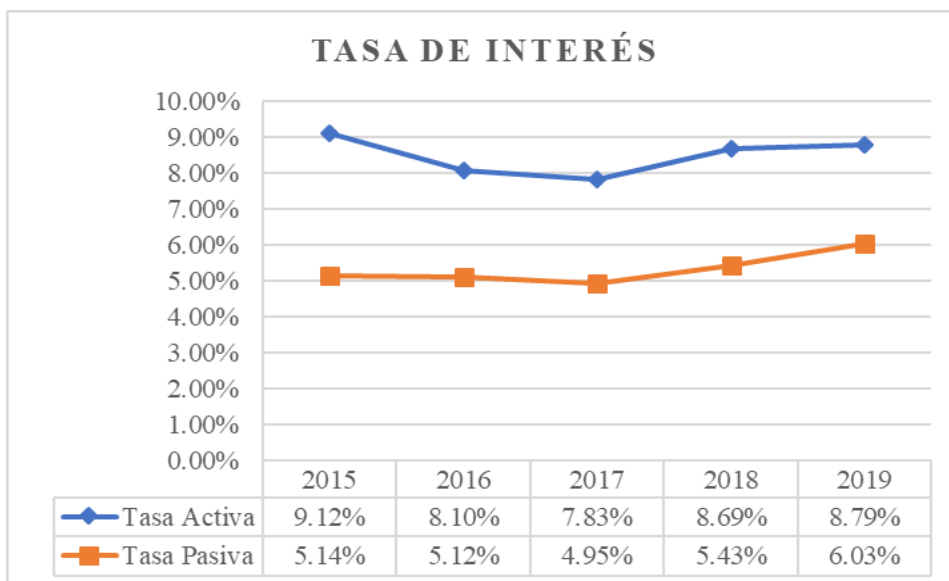


Figura 12. Evolución de la Tasa de Interés. Adaptado de “Indicadores Económicos”, por Banco Central del Ecuador, 2019, *Sitio Web Corporativo*.

Solvencia de la banca privada.

En la Figura 13, las cifras de Asobanca determinan que la relación entre el patrimonio y el total de activos ponderados por riesgo, llegó a 13.4% hasta septiembre 2019, superando el requerimiento legal que es que sea de al menos el 9%. Asimismo, se puede evidenciar que este índice se ha incrementado en 0.5, lo que determina que la Banca Privada mantiene un nivel óptimo de solvencia, a pesar de la recesión que atraviesa el país.



Figura 13. Evolución de la solvencia de la Banca Privada. Tomado de “Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana”, por Asobanca, 2019, *Sitio Web Corporativo*, p. 18.

Rentabilidad de la banca privada.

Finalmente, en cuanto a la rentabilidad sobre patrimonio (ROE), la Figura 14 muestra que hasta el mes de octubre 2019 hubo un ratio de 13.6% que es mayor con relación al mismo período en 2018, evidenciando una mejora de la rentabilidad en 0.2 puntos porcentuales; lo que significa que los ajustes en las tasas de interés y la innovación de los servicios financieros está ayudando a mejorar tanto la solvencia, como la rentabilidad de la banca privada nacional.



Figura 14. Evolución de la rentabilidad de la Banca Privada. Tomado de “Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana”, por Asobanca, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 18

Análisis de los factores económicos.

Haciendo una ponderación del grado de atractivo que presenta el entorno económico en general, respecto a las variables previamente analizados, se puede concluir que este entorno es neutro, debido a que si bien las variables macroeconómicas determinan que la economía está en recesión y eso es poco o nada atractivo, no se ha visto muy afectada la solvencia y rentabilidad del sector financiero, haciendo que estas variables se neutralicen y se obtenga un valor de 3.83, tal como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8.
Análisis del Entorno Económico

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Variación del PIB		x				2
Variación de la inflación					x	5
Variación del Riesgo país	x					1
Variación de tasas de interés					x	5
Solvencia de la banca					x	5
Rentabilidad de la banca					x	5
Calificación						3.83

Entorno sociocultural.

Por tratarse del análisis del macro ambiente que afecta al Banco Pichincha, es importante analizar aspectos culturales que tengan una relación directa con los resultados de esta entidad. Bajo este contexto, en este apartado se analizan las siguientes variables: (a) confianza del consumidor, (b) empleo y desempleo, (c) morosidad, y (d) depósitos de ahorro.

Confianza del consumidor.

Como se analizó en el entorno económico, el Ecuador se encuentra en recesión y eso implica una desaceleración de prácticamente todos los sectores económicos, lo que se evidencia en un menor nivel de confianza del consumidor respecto a su situación financiera personal, entonces, esto determina que las personas no se sienten muy optimistas de que la situación económica mejore y como tal, esto ve manifiesta en una restricción en cuanto al gasto, inversión y consumo en general, ya que al disponer de poco circulante, prefieren hacerlo cuando se perciba un mayor dinamismo económico, tal como se observa en la Figura 15.

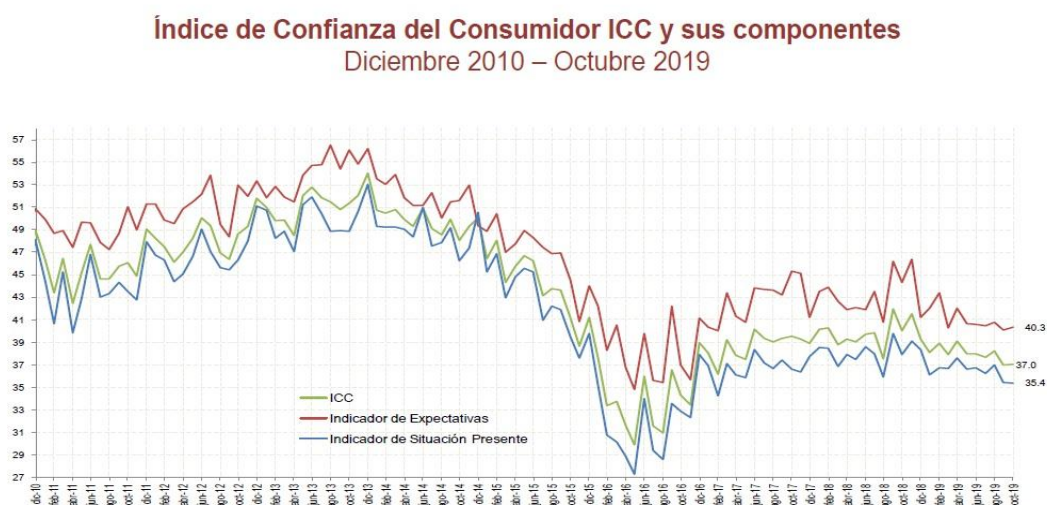


Figura 15. Índice de Confianza del Consumidor. Tomado de “Estadísticas Macroeconómicas”, por Banco Central del Ecuador, 2019, Sitio Web Corporativo, No. 119, p. 1.

Empleo Bruto

La recesión económica ha afectado a los sectores sociales, donde se observa que, la tasa de empleo bruto ha presenta ligeras reducciones. Por ejemplo, en la Figura 16 se aprecia que a nivel urbano el empleo pasó de 73.5 % a 73% entre 2018 – 2019; a nivel nacional, se redujo casi 1%, y lo mismo ocurrió a nivel rural.

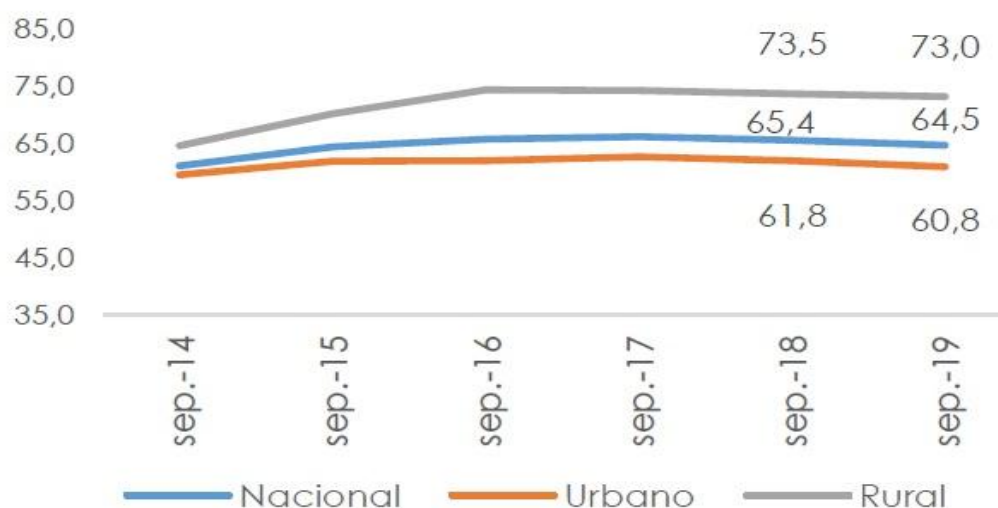


Figura 16. Tasa de empleo bruto. Tomado de “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)”, por INEC, 2019, Sitio Web Corporativo, No. 4, p. 7.

Desempleo.

En cuanto a la tasa de desempleo, en la Figura 17 se puede notar que este ha tenido un incremento casi de un punto porcentual, principalmente a nivel nacional y a nivel rural, donde la tasa pasó de 4 % a 4.9 % y 1.7 % a 2.7 % respectivamente. Mientras que a nivel urbano, el incremento del desempleo fue menor, pasando de 5.2 % a 5.9%, es decir una variación de 0.7 puntos porcentuales.

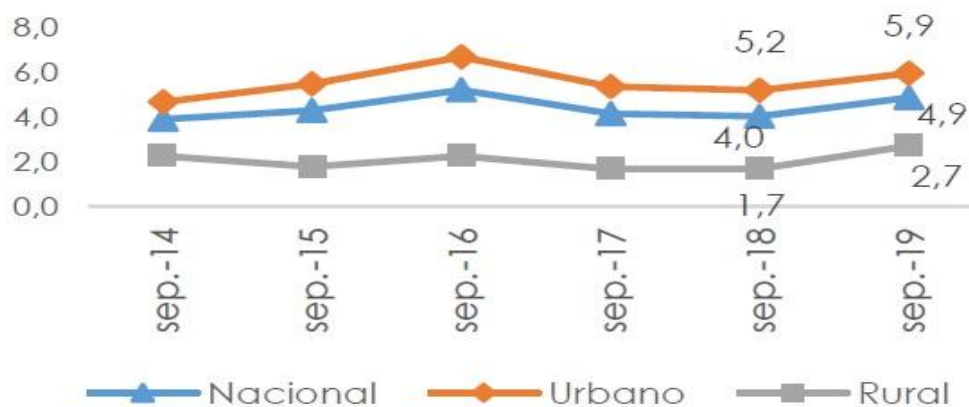


Figura 17. Tasa de Desempleo. Tomado de “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)”, por INEC, 2019, Sitio Web Corporativo, No. 4, p. 6.

Morosidad.

Tomando en cuenta que se trata del macroentorno del Banco Pichincha, es importante analizar cómo estas variables económicas y sociales, también han repercutido en los niveles de morosidad, y en este contexto, según las cifras de Asobanca expuestas en la Figura 18, este indicador ha tenido un comportamiento

estable, siendo de 3% en promedio a nivel total; sin embargo, los sectores donde mayor morosidad se observan son: (1) consumo con el 5.07%, (2) microcrédito con el 4.60% y (3) vivienda con el 3.20%.

Morosidad	oct-18	dic-18	sep-19	oct-19	Variación Mensual p.p.	Variación Anual p.p.
Comercial	1,16%	1,02%	1,03%	1,03%	-0,01	-0,13
Consumo	5,23%	5,09%	4,96%	5,07%	0,11	-0,16
Vivienda	3,11%	3,05%	3,24%	3,20%	-0,05	0,09
Microcrédito	5,06%	5,04%	5,09%	4,60%	-0,49	-0,46
Educativo	8,06%	0,67%	1,29%	1,45%	0,16	-6,61
Morosidad Total	3,17%	2,94%	3,00%	3,01%	0,00	-0,16

Figura 18. Morosidad. Tomado de “Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana”, por Asobanca, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 15.

Depósitos de ahorro.

Finalmente, luego de analizar las estadísticas macroeconómicas, es importante ver cómo estas han incidido en las cifras del sector financiero, especialmente debido al incremento de las tasas de interés pasivo que, como se mencionó, busca mejorar el ahorro en la economía. En este caso, se puede notar que se está logrando este objetivo, ya que el comportamiento de los usuarios de la banca presenta estar alineado a mejorar sus niveles de ahorro pues, el depósito por este concepto se ha incrementado durante el período 2015 – 2019, pasando de \$ 7 mil millones, a ubicarse en \$ 8,314 millones y presentando importantes tasas de crecimiento, como se puede observar en la Figura 19.

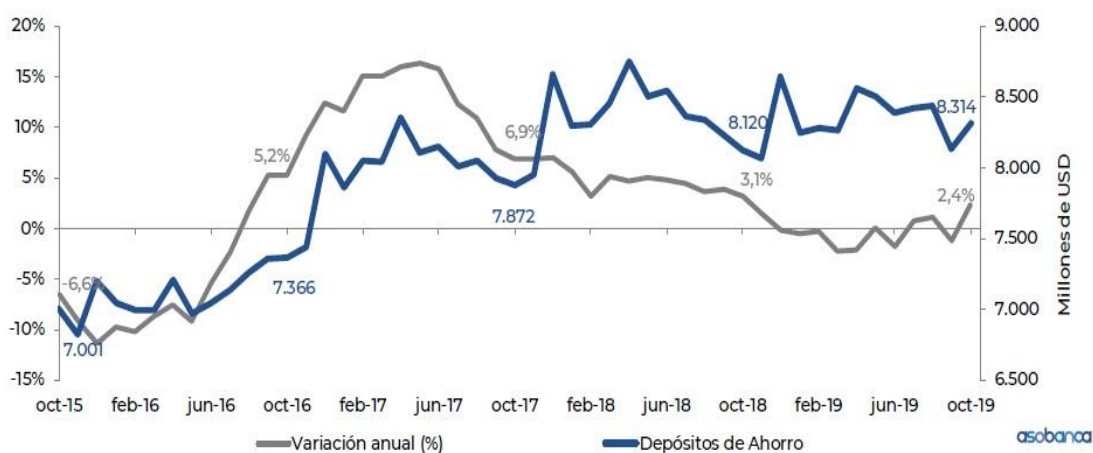


Figura 19. Evolución de los depósitos de ahorro. Tomado de “Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana”, por Asobanca, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 10.

Análisis de los factores socioculturales.

Luego de analizar los factores socioculturales, en la Tabla 9 se puede concluir que el resultado de este entorno es poco atractivo, debido a que la ponderación obtenida fue 2.6 y esto se debe en gran medida a la reducción del nivel de confianza del consumidor y del empleo bruto, así como el ligero incremento del desempleo. El único factor atractivo fue el incremento del ahorro y eso incidió a que la ponderación no fuese tan negativa; a pesar de esto, es evidente que, al haber una situación económica recesiva, se perciba un comportamiento del consumidor más cauteloso en cuanto a su situación financiera personal.

Tabla 9.
Análisis del Entorno Sociocultural

Factores	1 No Atractivo	2 Poco Atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy Atractivo	Total
Confianza del consumidor		x				2
Empleo Bruto		x				2
Desempleo	x					1
Morosidad			x			3
Ahorro					x	5
Calificación						2.6

Entorno tecnológico.

Dentro del entorno tecnológico se toma en consideración el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), especialmente para determinar cómo esto ha cambiado el estilo de vida de los usuarios de la banca, quienes utilizan los servicios bancarios en línea para realizar diferentes transacciones. A continuación, se hace un análisis de las principales estadísticas referentes a este contexto.

Uso de internet.

El internet se ha convertido en la plataforma digital más utilizada en los últimos veinte años, debido a la facilidad y rapidez con la que fluye la información hoy en día, por ello, se puede notar que desde 2012 principalmente, el uso de este recurso se ha incrementado en el país, pasando de 59.8% de acceso, a ubicarse en 84% en 2018. Asimismo, estas personas lo hacen al menos una vez al día, tal como se evidencia en la Figura 20.

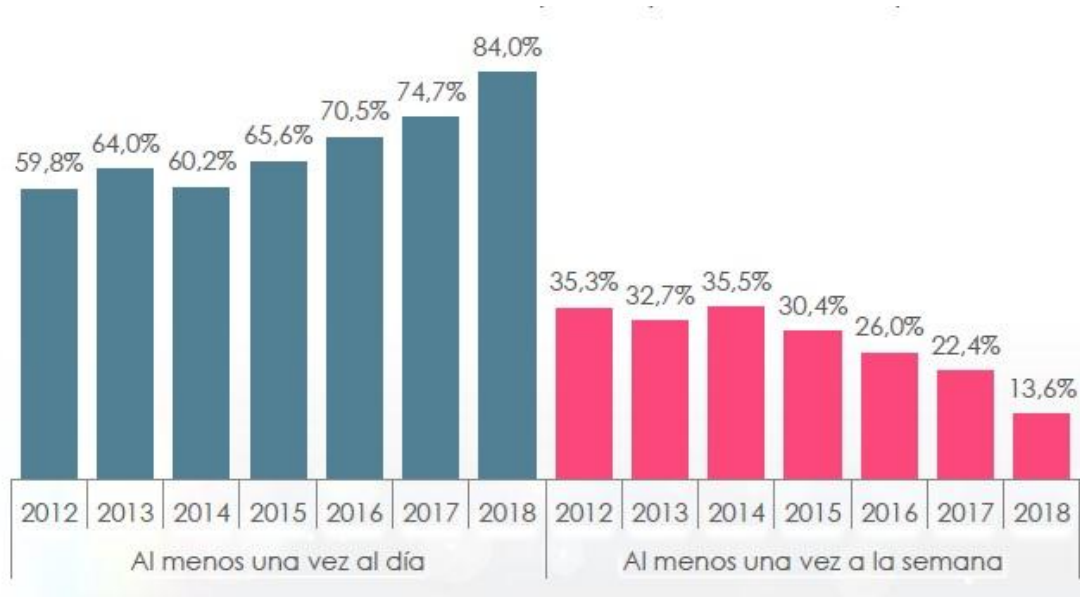


Figura 20. Uso del Internet. Tomado de “Encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación”, por INEC, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 17.

De acuerdo con la Figura 21, la telefonía móvil es otro importante recurso que ha ido evolucionando en la última década, especialmente a raíz de la aparición del *smartphone* que permitió el uso del internet móvil, desde cualquier sitio que tuviera cobertura 3G y 4G. Todo esto, evidentemente ha significado un avance tecnológico muy importante pues, las empresas también han innovado sus servicios para atender de forma más eficiente a sus usuarios.

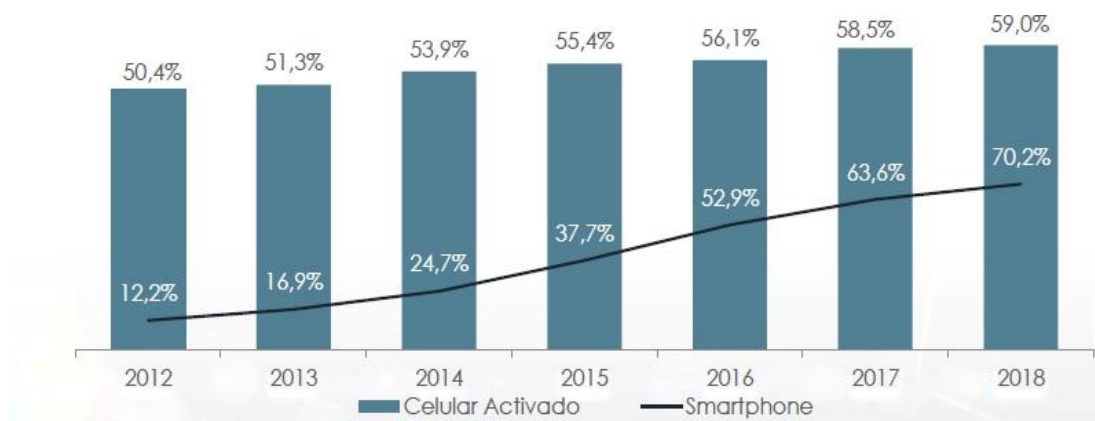


Figura 21. Uso de Celular. Tomado de “Encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación”, por INEC, 2019, Sitio Web Corporativo, p. 27.

Servicios bancarios en línea.

El uso del internet desde los *smartphone*, no sólo evolucionó la forma de comunicarse, sino también la de hacer negocios, y esto se evidencia con la cantidad de servicios en línea que ofrecen las entidades bancarias para facilitar las

transacciones de sus clientes. En este sentido, Banco Pichincha también se alinea a las nuevas tendencias tecnológicas ofreciendo su banca en línea y banca móvil que, permite a sus usuarios transaccional, desde la comodidad de su hogar, descargando la aplicación móvil, donde pueden realizar transferencias, revisión de saldos, pagos a tarjetas de créditos, servicios básicos, impuestos y demás actividades afines. Situación que determina que existe un compromiso tanto por Banco Pichincha, como las demás entidades del sector financiero, por promover servicios bancarios en línea más seguros, confiables y ágiles, tal como se muestra en la Figura 22.



Figura 22. Ilustración de la Banca Virtual y Aplicación Móvil. Tomado de “Sitio Corporativo”, por Banco Pichincha, 2019

Análisis del entorno tecnológico.

De todos los entornos previamente analizados, la Tabla 10 muestra que el contexto tecnológico es el que mayor grado de atractivo y oportunidades presenta para el Banco Pichincha, quien ha evolucionado su forma de operar a través de la prestación de servicios bancarios en línea. Esto es algo muy favorable, debido a que significa que la entidad se adapta a las nuevas tendencias, y trata de tener una mayor interacción con sus clientes, a fin de mejorar sus niveles de satisfacción.

Tabla 10.
Análisis del Entorno Tecnológico

Factores	1	2	3	4	5	Total
	No Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Uso de internet					x	5
Uso de Smartphone					x	5
Uso de servicios bancarios					x	5
Calificación						5

Conclusión del análisis PEST.

Luego de analizar cada factor y la forma en que incide en los resultados del Banco Pichincha, y el sector financiero en general, se determina que el grado de atractivo es neutro, llegando a ser atractivo porque la calificación obtenida en la Tabla 11 fue 3.55.

Tabla 11.
Análisis PEST

Entorno	ATRACTIVO
Político	2.75
Económico	3.83
Social	2.60
Tecnológico	5.00
Promedio	3.55

Esto se debe en gran medida a que los factores más fuertes son el entorno económico que presenta una notable recuperación, luego de estar pasando por una época recesiva, y las oportunidades que ofrece el sector tecnológico para llegar a más clientes y así, mejorar la cobertura de servicios financieros por parte del Banco Pichincha. Por tanto, se puede manifestar que las amenazas que hay en el macroentorno sí pueden ser neutralizadas con las oportunidades que se presentan, ya que su aporte permite alcanzar un equilibrio entre estas dos fuerzas. Por ello, es necesario que se realice una medición del clima organizacional para determinar la forma en que estos factores del entorno externo han impactado en la situación actual del Banco Pichincha, y cómo esto también influye en el desempeño laboral.

Análisis Estratégico Situacional

El análisis estratégico situacional incluye el análisis y combinación de los factores del macro y microentorno previamente analizados, para tener una base de las estrategias que deberían diseñarse dentro del Banco Pichincha, para aprovechar las oportunidades y fortalezas, con el propósito de reducir el impacto de las debilidades y amenazas, por ello, se hace un análisis de la Cadena de Valor, el Análisis FODA y la evaluación de los factores internos (EFI), así como la evaluación de los factores externos (EFE).

Análisis de la cadena de valor.

La cadena de valor involucra el conjunto de actividades que realiza el Banco Pichincha para crear valor a sus clientes, y así satisfacer sus necesidades. Por este motivo, se clasifican en: actividades primarias y actividades de apoyo. En la Figura

23 se esquematiza la cadena de valor que fue levantada por las autoras de este proyecto, de acuerdo con lo analizado en el macro y microentorno del Banco Pichincha.



Figura 23. Cadena de Valor del Banco Pichincha

Actividades primarias.

Las actividades primarias se denominan así porque son las más importantes para la empresa porque consisten en el giro del negocio, son procesos claves porque interactúan de manera directa con los clientes, y se convierten en la razón de ser de la empresa, es así como estas actividades se desagregan en:

- **Logística de entrada:** el Banco Pichincha se abastece de liquidez en el sistema financiero a través de las captaciones que recibe por los depósitos, ahorros y los fondos de inversión que se realizan en el sistema financiero, así como los movimientos del mercado de valores, a fin de incrementar su nivel de solvencia.
- **Operaciones:** con el dinero que recibe, lo coloca en el sistema financiero a través de créditos para todo tipo, sea para consumo, vivienda, educación y demás necesidades que demanden los usuarios.

- Marketing y ventas: para que se llegue a los clientes, se realiza publicidad en medios tradicionales como la televisión, inclusive en el mismo establecimiento o por medio de llamadas a clientes potenciales, según su nivel de riesgo de crédito; o través del uso de medios digitales como las redes sociales, o envío de correos electrónicos para dar a conocer los servicios que pone a disposición, las tasas y los requisitos que se necesitan para aplicar a algún crédito.
- Logística de salida: finalmente, es el resultado final de todas las actividades previamente detalladas, donde el cliente cierra el negocio con el Banco Pichincha, ya sea a través de un crédito vehicular, para vivienda, para consumo o simplemente, a través del uso de su tarjeta de crédito, débito y demás operaciones que utilice en el sistema financiero.

Actividades de apoyo

Estas actividades, a diferencia de las primarias, sirven para que estas puedan funcionar de manera óptima, por lo tanto, son de carácter interno. Es decir, consiste en todas las operaciones que realice el Banco Pichincha para que sus servicios se puedan mantener sostenibles y al alcance de los usuarios, sin ellos, no podrían crear valor y las actividades primarias serían muy básicas. Estos procesos de apoyo son:

- Infraestructura: el Banco Pichincha pone a disposición de sus clientes una gran cantidad de sucursales bancarias a nivel nacional, así como de corresponsales no bancarios, más conocidos como “bancos del barrio” a fin de atender, de manera eficiente y ágil, los requerimientos de los usuarios.
- Administración de los Recursos Humanos: el Banco Pichincha sustenta sus operaciones en varios ejes que considera primordial para mejorar su nivel de competitividad, uno de ellos es el pilar de “prácticas laborales y justas” que incentiva a sus trabajadores a ser mejores con: (a) horarios flexibles, (b) formación y desarrollo profesional-académico, (c) incentivos, (e) reconocimientos, y demás aspectos que fomenten un excelente clima organizacional.
- Tecnología: en el aspecto tecnológico se evidenció que el Banco Pichincha está alineado con las tendencias del mercado, utilizando canales digitales para ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios. Es así que cuenta con banca en

línea y banca móvil, la cual puede ser descargada desde una aplicación del celular, para realizar todo tipo de transacciones desde cualquier sitio que el cliente se encuentre.

De esta forma, la cadena de valor que se identificó en los procesos del Banco Pichincha es importante para comprender la solidez que ha tenido esta institución y justifica su permanencia en el mercado; especialmente porque se ha adaptado a las nuevas tendencias tecnológicas, poniendo a disposición canales virtuales para que sus usuarios interactúen y realicen transacciones de cualquier índole, desde la comodidad de sus hogares; lo que redundará en un mayor nivel de satisfacción por parte de los usuarios.

Finalmente, por tratarse de procesos que tienen una interacción directa con los clientes, es pertinente medir el clima organizacional para determinar qué aspectos están incidiendo en el cumplimiento de los objetivos del Banco Pichincha, con relación a satisfacer las necesidades de los usuarios; por ello, es importante conocer: (a) qué opinan los empleados de esta institución financiera sobre las condiciones de trabajo a las que están expuestos a diario, (b) la forma en que su opinión es escuchada, (c) la eficiencia en el cumplimiento de sus operaciones, y demás aspectos que podrían tener algún impacto en el desempeño laboral.

Análisis FODA.

El análisis FODA que se presenta en la Tabla 12 es una recopilación de todo el análisis estratégico realizado, tanto en el macro y microambiente, como en la cadena de valor, pudiendo identificar los siguientes factores positivos y negativos del entorno donde se desenvuelve el Banco Pichincha

Tabla 12.
Análisis FODA

(+) FORTALEZAS	(+) OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Entidad bancaria con alto prestigio, solvencia y reconocimiento en el mercado. • Manejo de programas para la gestión del talento humano. • Estrategias para impulsar un buen clima organizacional. • Uso de tecnología para mejorar la satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarse como el banco más competitivo en el Ecuador. • Incrementar las ventas y rentabilidad del banco. • Participar en el financiamiento proyectos de interés social. • Posibilidad de ampliar sus fronteras comerciales a mercados internacionales.
(-) DEBILIDADES	(-) AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones para el acceso a crédito a los clientes. • Necesidad de mejorar la experiencia de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión de la economía. • Políticas de regulación y control más estrictas por parte del Estado. • Aumento de los niveles de morosidad de los clientes. • Delitos de lavado de activos y financiamiento de delitos.

Una vez levantado el FODA, se puede establecer los siguientes aspectos:

- Factores internos: se puede notar que las fortalezas del Banco Pichincha sobresalen con relación a sus debilidades, y es que como ya se notó en el microambiente, esta entidad bancaria es una de las más prestigiosas del sistema financiero y eso lo dice su rating de riesgo. Asimismo, por tratarse de un grupo financiero trabajan de forma comprometida en mejorar la satisfacción de sus clientes y el clima organizacional para mantenerse dentro del mercado brindando un servicio competitivo. Las únicas debilidades que se podrían identificar tienen que ver con las restricciones para el acceso de crédito para los usuarios, destinándose sólo para unos pocos usuarios que tengan una alta capacidad de endeudamiento; y también, la necesidad que tienen de mejorar la experiencia del consumidor, especialmente en canales digitales, para evitar robo de identidad y demás información confidencial que pudiera comprometer su reputación.
- Factores externos: si bien el análisis del macroentorno determinó que hay bastantes oportunidades de crecimiento para el Banco Pichincha, es

evidente que hay amenazas muy importantes que pueden afectar los resultados de esta entidad, especialmente por la recesión económica que está atravesando el país que, de agravarse, podría afectar mucho a los usuarios y al sistema financiero en general.

En conclusión, el análisis FODA determina que la empresa Banco Pichincha tiene fortalezas y oportunidades que muy bien pueden hacer frente a sus debilidades y amenazas, y esto se justifica en la gran trayectoria que ha tenido en el mercado. Por ese motivo, puede doblegar cualquier aspecto negativo del entorno, porque dispone de los recursos humanos, económicos y tecnológicos que le permiten tener una ventaja competitiva sobre otros bancos del país.

Análisis de las matrices EFI – EFE.

El análisis de las matrices EFE y EFI es una auditoría de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (PEST) que fueron evaluados previamente en el macro y microentorno. Aquí se hace una valoración, donde el peso corresponde al porcentaje de participación que tiene cada factor sobre una escala de 100 puntos, y una calificación de 1 a 4, donde 1 significa que es menos importante y 4 la más importante.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En la Tabla 13 se evidencia la ponderación de los factores internos, donde se pudo determinar que la nota obtenida fue 3.30, de las cuales las fortalezas significaron el 70% y aportaron con una calificación de 2.70, mientras que el 30% restante sólo corresponde a debilidades y apenas una calificación de 0.6, por tanto, las fortalezas del Banco Pichincha permiten hacer frente a cualquier debilidad que tenga la compañía, y esto se debe a su gran trayectoria y prestigio que le ha permitido mantenerse durante 113 años en el mercado, consolidándose como uno de las empresas más emblemáticas del Ecuador.

Tabla 13.
Matriz EFI

FORTALEZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Entidad bancaria con alto prestigio, solvencia y reconocimiento en el mercado.	0.25	4.00	1.00
Manejo de programas para la gestión del talento humano.	0.15	4.00	0.60
Estrategias para impulsar un buen clima organizacional.	0.10	3.00	0.30
Uso de tecnología para mejorar la satisfacción de los clientes.	0.20	4.00	0.80
Subtotal	0.70	15.00	2.70
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Ponderación
Restricciones para el acceso a crédito a los clientes.	0.15	2.00	0.30
Necesidad de mejorar la experiencia de los usuarios.	0.15	2.00	0.30
Subtotal	0.30	4.00	0.60
TOTAL	1.00	19.00	3.30

Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La Tabla 14 presenta el análisis de los factores externos, donde se obtuvo una calificación de 3.65; de esta cifra, el 55% fue aportada por las oportunidades. Sin embargo, el entorno externo deja ver ciertas amenazas que podrían tener un fuerte impacto en los resultados del Banco Pichincha, entre esas la recesión de la economía y las regulaciones del Gobierno. Aun así, todavía son manejables estas amenazas y pueden ser contrarrestadas con las oportunidades que ofrece el entorno.

Tabla 14.
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Ponderación
Consolidarse como el banco más competitivo en el Ecuador.	0.10	4.00	0.40
Incrementar las ventas y rentabilidad del banco.	0.10	3.00	0.30
Participar en el financiamiento de proyectos de interés social.	0.15	4.00	0.60
Posibilidad de ampliar sus fronteras comerciales a mercados internacionales.	0.20	4.00	0.80
Subtotal	0.55	15.00	2.10
AMENAZAS	Peso	Calificación	Ponderación
Recesión de la economía.	0.15	4.00	0.60
Políticas de regulación y control más estrictas por parte del Estado.	0.10	4.00	0.40
Aumento de los niveles de morosidad de los clientes	0.15	3.00	0.45
Delitos de lavado de activos y financiamiento de delitos.	0.05	2.00	0.10
Subtotal	0.45	13.00	1.55
TOTAL	1.00	28.00	3.65

El análisis final de las matrices EFE y EFE, determinan que las fortalezas de la compañía pueden hacer frente a las debilidades, las cuales son muy pocas, y esto se debe a que se trata de una empresa grande, de alto prestigio y compromiso por la

innovación de sus servicios a los usuarios, lo que la ha situado en uno de los bancos más respetados del país. Asimismo, las oportunidades que propone el entorno son importantes para mitigar cualquier amenaza que se pudiera manifestar, especialmente, en tiempos de recesión económica, debido a que la banca privada se convierte en un eje dinamizador de los sectores productivos que, a través de financiamiento formal, pueden mejorar sus operaciones y realizar nuevos proyectos de inversión.

Bajo este contexto, con el análisis de los factores internos y externos, es pertinente medir el clima organizacional para evaluar la forma en que esto ha impactado el desempeño de los empleados del Banco Pichincha, debido a que las estrategias que propongan los altos directivos podría suponer una gran presión, y sobre carga de trabajo que, tal vez, no está contemplada por parte de los empleados, y eso podría traer consigo algún ambiente de insatisfacción laboral que, a su vez, podría afectar en su desempeño. Si bien, se ha identificado que esta institución financiera impulsa un buen ambiente de trabajo, es importante conocer desde adentro qué percepción tienen los trabajadores, respecto a la forma en que son motivados para cumplir sus labores diarias, y cómo es el clima de trabajo.

Conclusión del Capítulo

En conclusión, se puede decir que la situación del Banco Pichincha es muy favorable en el contexto nacional, porque es una entidad capaz de promover el desarrollo de nuevos proyectos empresariales. A nivel interno, maneja buenas relaciones con sus trabajadores y trata de enmarcarse las buenas prácticas laborales y justas, a fin de crear un buen clima laboral, ya que han determinado que este aspecto es vital para el desempeño de la entidad. Sin embargo, no todo es tan positivo, ya que hay factores externos como las regulaciones políticas y económicas, que podrían afectar el comportamiento de los usuarios, y esto traería consigo una desaceleración económica.

A pesar de esto, el Banco Pichincha cada día se compromete en brindar un excelente servicio de atención a los clientes, innovando en plataformas digitales, a fin de ofrecer mayor comodidad y satisfacción a sus clientes, y con esto, conservar su ventaja competitiva que, a la fecha, lo posiciona como uno de los bancos más solventes y de mayor prestigio en el Ecuador.

Capítulo 3. Metodología de Investigación

Diseño Investigativo

Alcance de investigación.

Partiendo del hecho de que se trata de un estudio en donde se analiza el impacto que el clima organizacional podría tener en el desempeño laboral, el diseño de la investigación es no experimental, puesto que estas dos variables no fueron objeto de ningún tipo de alteración o modificación, sino que se describen tal cual como se manifiestan en su entorno (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016). Bajo este contexto, no se manipularon los factores que inciden en el clima organizacional y en el desempeño laboral, debido a que se recogió información de los encuestados de manera veraz.

Generalmente, este alcance tiene la particularidad de que los individuos que son objeto del estudio, no se exponen a condiciones o estímulos que influyan la realidad del entorno al que pertenecen, en este caso al Banco Pichincha, debido a que se trata de estudios sobre hechos pasados (*ex post facto*). De esta forma, el alcance del estudio es ver cómo el desempeño de los empleados de esta entidad financiera se ha visto influenciado – positiva o negativamente – del clima organizacional.

Tipo de investigación.

Por otra parte, la presente investigación es descriptiva porque ayuda a identificar cada una de las características que poseen los individuos que fueron objeto del estudio de campo. Según Hernández *et al.* (2016) este tipo de investigación describe conductas, actitudes y formas de interactuar las personas, ayudando a establecer un patrón de comportamiento.

De esta manera, se pretende identificar cómo es el entorno del Banco Pichincha en materia de ambiente de trabajo, condiciones de infraestructura, las relaciones entre jefes y subordinados, toma de decisiones, liderazgo y demás aspectos que componen el clima organizacional, para luego evidenciar su influencia en el desempeño del trabajador, que se define en la eficiencia al momento de cumplir sus labores diarias, y su interés de permanecer o no dentro de la organización.

Fuentes de información.

Para la recopilación de información se utilizan fuentes de carácter primario y secundario. Las fuentes primarias corresponden a los datos que proporcionen los

funcionarios de las agencias del Banco Pichincha que fueron seleccionadas en la delimitación del trabajo: (a) Policentro, (b) Universidad Católica, (c) Albán Borja y (d) Aeropuerto. Mientras que las fuentes secundarias corresponden a material disponible en repositorios y sitios web académicos sobre la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral, así como propuestas que se han ejecutado para corregir las falencias que se presenten en este contexto, por lo tanto, sirven de respaldo para el desarrollo del presente trabajo.

Tipos de datos.

Debido a que se realiza una encuesta, el tipo de datos que se emplea es cuantitativo porque se hará una medición de cada una de las subvariables que se analicen por cada variable principal (clima y desempeño). En este caso, las subvariables se determinan por aspectos como: (a) enfoque individual, (b) comunicación, (c) estructura y organización, (d) motivación y (e) desempeño laboral, los cuales serán medidos a través de valores absolutos y relativos. Sin embargo, también se emplean datos cualitativos debido a que se realizó una entrevista a tres Gerentes de diferentes agencias del Banco Pichincha, y esta información no se midió, sino que se presentó tal cual como se manifestó por los involucrados.

Herramientas investigativas.

Las herramientas que se utilizan son de enfoque cuantitativo porque la información que proporcionen los funcionarios del Banco Pichincha, respecto a las variables clima y desempeño se recogerán a través de la técnica de la encuesta, que implica una medición numérica y un análisis estadístico, para la determinación de frecuencias y porcentajes de participación, por cada intervalo de respuestas.

Según Arias (2014) las herramientas cuantitativas permiten “analizar y comprobar información y datos, debido a que involucra técnicas para la asociación o correlación de las variables objeto de estudio” (p. 72). En este caso, se intenta determinar si el desempeño de los empleados del Banco Pichincha se ha visto influenciado por el clima organizacional, y ver qué tipo de correlación existe entre estas dos variables.

La aplicación de la encuesta se justifica porque facilita la toma de datos de un gran número de personas, a grosso modo, siendo útil para analizar el comportamiento de los empleados que laboran en esta entidad financiera. Asimismo, esta técnica se

apoya en un instrumento que se conoce como “cuestionario de preguntas cerradas”, debido a que se diseñó bajo la escala de Likert que emplea la siguiente valoración:

Tabla 15.
Valoración de la Escala de Likert

Calificación	Descripción
5	Muy de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
3	Indiferente
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Sin embargo, las herramientas de investigación también fueron cualitativas, debido a que se aplicó una entrevista a tres Gerentes de las Agencias del Banco Pichincha Universidad Católica, Albán Borja y Policentro.

Target de Aplicación

Definición de población.

Arias (2014) argumenta que la población está compuesta por el conjunto total de individuos que son objeto de estudio, debido a que poseen características similares y fiables para corroborar la conducta de las variables establecidas. En este contexto, esa característica similar corresponde al hecho que sean empleados de las cuatro agencias previamente definidas, del Banco Pichincha. En este caso, se trata de 850 empleados en total, según datos del Departamento de Gestión de Talento Humano de esta empresa.

Definición de la muestra.

La muestra, a diferencia de la población, se compone de un extracto de esta con el fin de que sea más accesible para el objeto de estudio. Sin embargo, el cálculo de una muestra estadística se justifica para poblaciones muy grandes o poco accesibles, ya sea en términos de recursos económicos, logística y tiempo (López-Roldán & Fachelli, 2015). Para el presente caso, se aplicó la fórmula estadística para hallar la muestra de poblaciones finitas, la cual contempla los siguientes parámetros:

n/c=	90%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z=	1.65		
p=	60%		
q=	40%		
N=	850	n =	$\frac{(1.65)^2 (0.60) (0.40) (850)}{(850 - 1) (0.05)^2 + (1.65)^2(0.60)(0.40)}$
e=	6%		
n=	?		
		n =	$\frac{555.39}{3.71}$
		n =	150

En donde:

- El nivel de confianza utilizado fue 90% (N/C).
- La desviación estándar (z) corresponde a 1.65 que es el resultado obtenido luego de dividir el nivel de confianza para 2, y ese dato buscarlo en la tabla de distribución normal z (0.45).
- Las proporciones a favor y en contra se definen por p y q, en este caso se aplicó una relación 60%-40%, ya que, al tener la apertura de cuatro agencias, hay más probabilidades de obtener resultados confiables.
- La población (N) corresponde a las 850 personas que laboran en las diferentes agencias del Banco Pichincha, en la ciudad de Guayaquil.
- El error máximo (e) se define por 6%.
- El resultado de la muestra (n) obtenido corresponde a 150 personas.

Es decir 150 empleados de las cuatro agencias: (a) 17 empleados de la Agencia Policentro, (b) 10 empleados de la Agencia Universidad Católica, (c) 13 empleados de la Agencia Albán Borja, y (d) 110 empleados de las diferentes agencias ubicadas en el sector Aeropuerto, es decir que está conformado por varias agencias que incluye la matriz.

Estas agencias fueron escogidas porque mostraron mayor apertura para el desarrollo de la investigación, gracias a la colaboración de la directora de tesis, y a su gestión al momento de establecer el contacto con las gerentes de cada agencia. Además, la ubicación de estas agencias fue estratégica para el estudio, debido a que por encontrarse en la zona norte de la urbe facilitó el traslado de un punto a otro para

la toma de las entrevistas y encuestas. Del mismo modo, su trascendencia fue importante porque son las más concurridas y, por ende, las que mayor número de transacciones reciben a diario.

La información de los empleados del Banco Pichincha será recolectada a través de un cuestionario de preguntas que se encuentra en el Apéndice A, mientras que las entrevistas se realizarán a los gerentes de cada agencia, mediante un cuestionario de preguntas que se puede observar en el Apéndice B.

Resultados de la Investigación

Dentro de este apartado se presentan los resultados de la encuesta realizada a un total de 150 empleados del Banco Pichincha distribuidos en las agencias de las zonas previamente definidas.

Resultados cuantitativos.

Es importante diferenciar los resultados cuantitativos porque en esta sección sólo se incluyen los datos que fueron medidos a través de una tabulación que permitió obtener frecuencias absolutas y frecuencias relativas, a fin de establecer el porcentaje de participación que cada respuesta tuvo sobre el total de la muestra.

Análisis estadístico.

Para la realización del análisis estadístico se utilizó la hoja de cálculo de Excel, donde la información recolectada en la investigación de campo se ingresó para la elaboración de una base de datos que, posteriormente, a través de la función de tablas dinámicas permitió realizar la estadística descriptiva para presentar las frecuencias absolutas y relativas y así, elaborar los gráficos que representan cada respuesta escogida por los encuestados. La encuesta se dividió en cuatro variables para el desarrollo de un cuestionario de 18 preguntas. Partiendo de la primera variable que corresponde al enfoque individual.

Enfoque individual.

Las preguntas estuvieron orientadas a determinar la conformidad que tienen los encuestados con sus compañeros de trabajo, si se sienten satisfechos con la remuneración percibida, si consideran que hay equilibrio entre su vida laboral y vida personal; y finalmente, si la capacitación que recibió de sus superiores fue efectiva.

Tabla 16.

Conformidad en la Relación que Mantiene con sus Compañeros de Trabajo

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	21	14%
Muy de acuerdo	71	47%
Muy en desacuerdo	16	11%
Parcialmente de acuerdo	17	11%
Parcialmente en desacuerdo	25	17%
Total general	150	100.00%

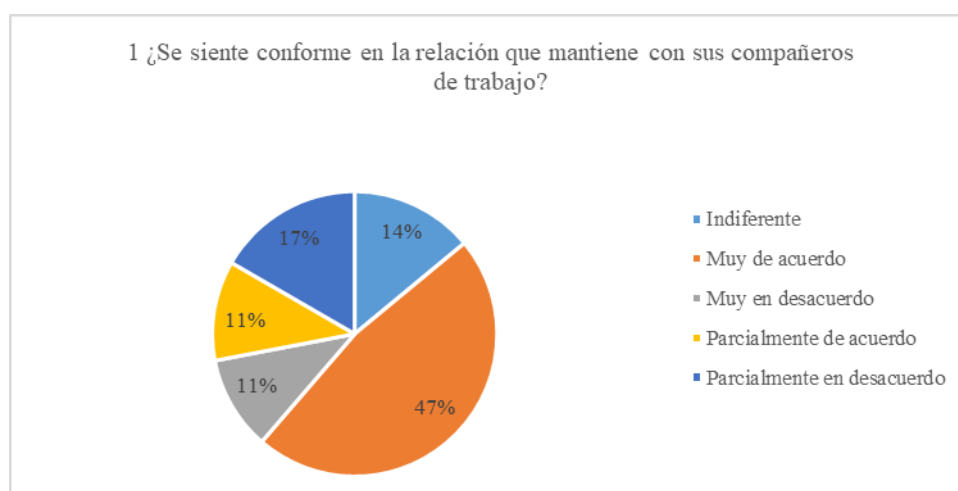


Figura 24. Conformidad en la Relación que Mantiene con sus Compañeros de Trabajo

Interpretación. Conforme al resultado de esta pregunta, en la tabla 16 se observa que el 58% estuvo muy de acuerdo y parcialmente de acuerdo; mientras que el 14% se mostró indiferente y, el 28% restante optó por calificar a esta pregunta por “muy en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”; resultado que se aprecia en la figura 24. Bajo este contexto, hay un importante grupo (42%) que argumenta que no están conformes con la relación que mantienen con sus compañeros.

Tabla 17.

Satisfacción de la Remuneración Percibida.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	12	8%
Muy de acuerdo	54	36%
Muy en desacuerdo	21	14%
Parcialmente de acuerdo	28	19%
Parcialmente en desacuerdo	35	23%
Total general	150	100.00%

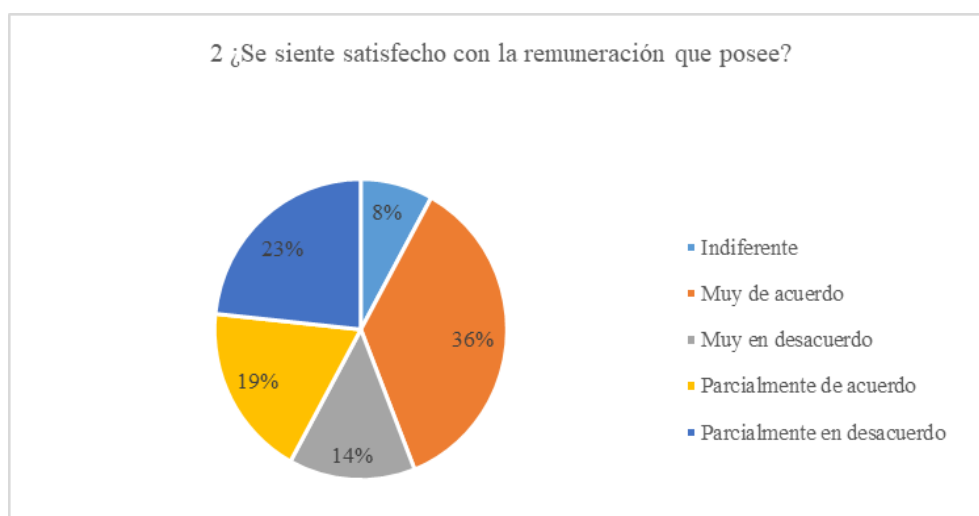


Figura 25. Satisfacción de la Remuneración Percibida.

Interpretación. Según la tabla 17, el 55% de los encuestados (36% muy de acuerdo y 19% parcialmente de acuerdo), manifestó que están satisfechos con la remuneración percibida. Sin embargo, el 45% restante (8% indiferente, 23% parcialmente en desacuerdo y 14% muy en desacuerdo) no se sienten satisfechos, lo que permite establecer que al menos 4 de cada 10 empleados de esta entidad bancaria no se siente conforme con el sueldo percibido, de acuerdo con la figura 25.

Tabla 18.

Efectividad de la Capacitación Recibida.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	18	12%
Muy de acuerdo	62	41%
Muy en desacuerdo	12	8%
Parcialmente de acuerdo	24	16%
Parcialmente en desacuerdo	34	23%
Total general	150	100.00%

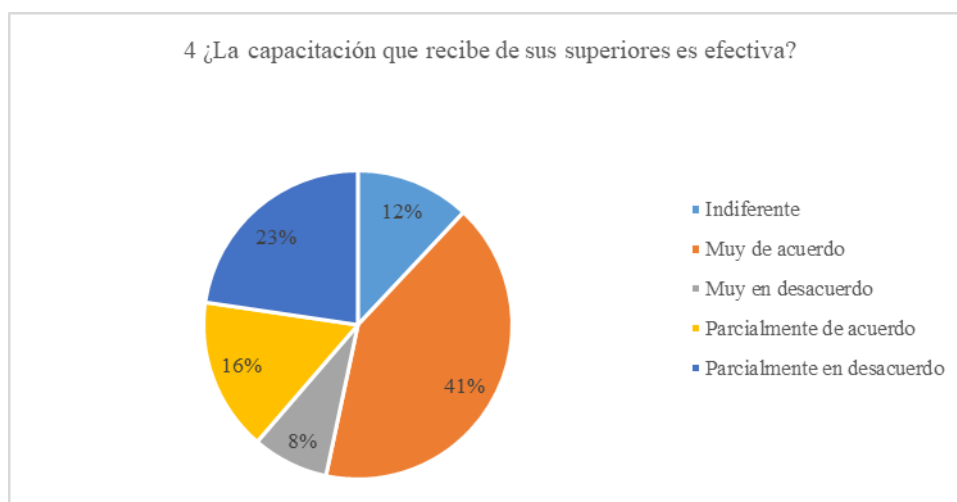


Figura 26. Efectividad de la Capacitación Recibida.

Interpretación. En cuanto al tema de la capacitación recibida, la tabla 18 refleja que, el 57% de los empleados estuvo muy de acuerdo y parcialmente de acuerdo, en que fue efectiva para la realización de sus labores diarias. Mientras que el 12% se mostró indiferente y, el 31% no estuvo de acuerdo con esta afirmación, según datos de la figura 26; ya que consideran que hay temas que no son contemplados en la capacitación y se dan en la vida real, y eso dificulta sus labores.

Comunicación

La comunicación fue otra de las variables analizadas dentro de la encuesta, y dentro de esta categoría se abordaron temas relativos al trabajo en equipo, los canales de comunicación, la calidad de comunicación que se maneja y la posibilidad de intercambiar ideas al momento de plantear los procesos y la planificación en el banco. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 19.

Comunicación Positiva con los Compañeros de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	22	15%
Muy de acuerdo	63	42%
Muy en desacuerdo	12	8%
Parcialmente de acuerdo	23	15%
Parcialmente en desacuerdo	30	20%
Total general	150	100.00%

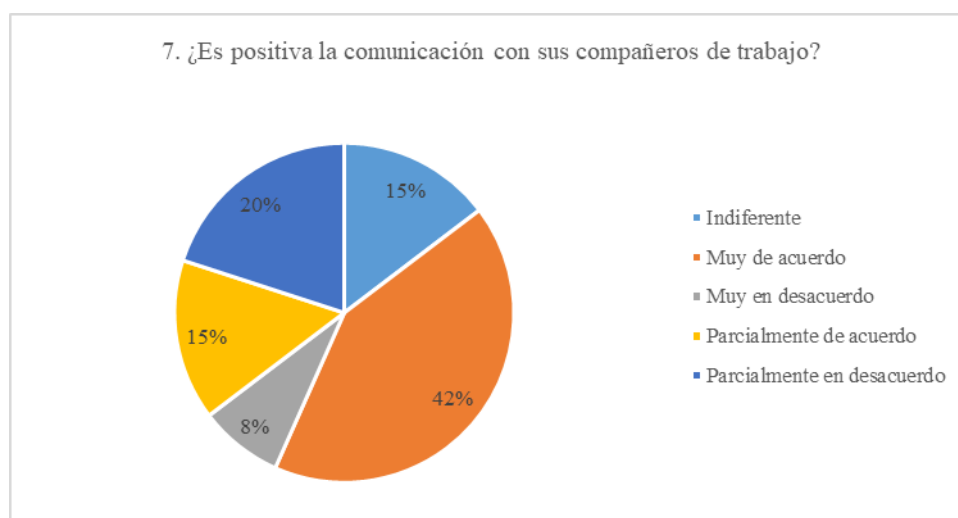


Figura 27. Comunicación Positiva con los Compañeros de Trabajo.

Interpretación. El resultado de la tabla 19 determina que, el 57% está de acuerdo en que la comunicación que se mantiene entre los colaboradores es positiva; mientras que el 15% se mostró indiferente o indeciso al momento de responder esta pregunta; y sólo el 28% manifestó que no en todos los casos la comunicación es positiva, tal como se aprecia en la figura 27; dejando en evidencia que la falta de comunicación está generando problemas en un importante grupo de colaboradores.

Tabla 20.

Intercambio de Ideas en los Procesos y Planificación de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	23	16%
Muy de acuerdo	60	40%
Muy en desacuerdo	11	7%
Parcialmente de acuerdo	26	17%
Parcialmente en desacuerdo	30	20%
Total general	150	100.00%

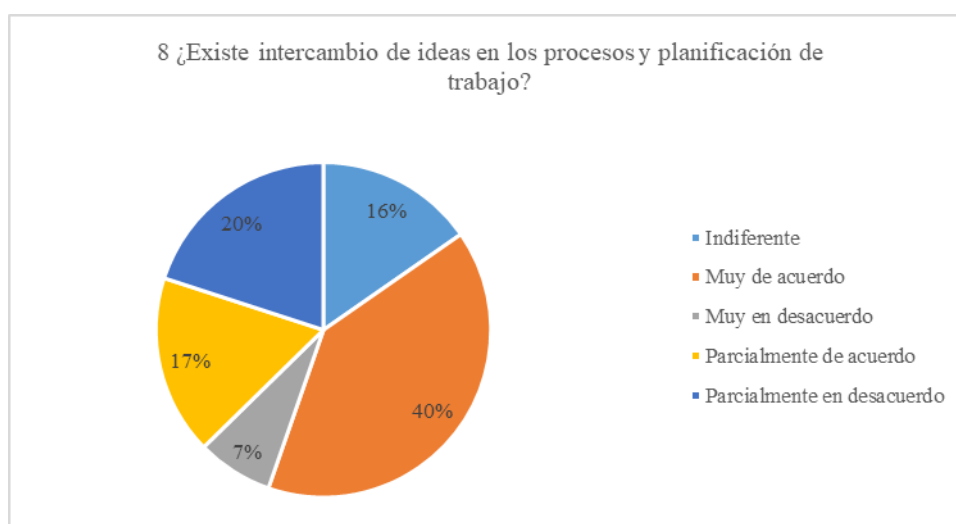


Figura 28. Intercambio de Ideas en los Procesos y Planificación de Trabajo.

Interpretación. El resultado de la tabla 20 determina que, el 57% estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en que el intercambio de ideas y planificación de trabajo se realiza con mucha frecuencia; el 16% respondió que esta situación es indiferente, debido a que son pocas las ocasiones en que se realiza el intercambio de ideas; y finalmente, el 27% restante manifestó que en sus áreas nunca se intercambian ideas, sino que se impone la decisión de los directivos, tal como se aprecia en la figura 28.

Estructura y organización.

Dentro de la variable “estructura y organización” los temas que se abordaron tuvieron que ver con el conocimiento de las reglas, normas y políticas de la empresa, así como el rol que tiene el jefe para generar confianza entre los equipos de trabajo y conocer si los empleados laboran en un área debidamente acondicionada y cómoda.

Tabla 21.

Reuniones para Informar, Retroalimentar y Generar Confianza entre el Equipo de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	20	13%
Muy de acuerdo	67	45%
Muy en desacuerdo	6	4%
Parcialmente de acuerdo	20	13%
Parcialmente en desacuerdo	37	25%
Total general	150	100.00%

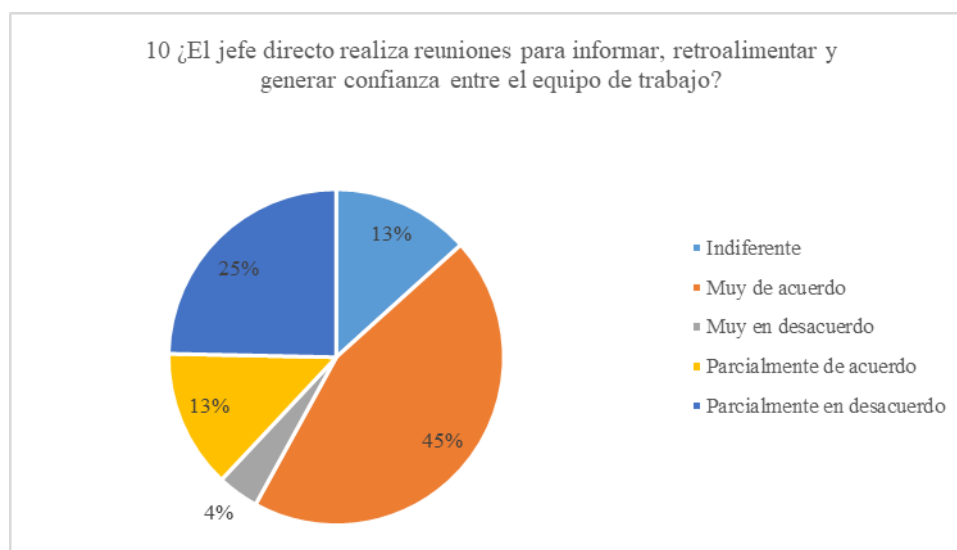


Figura 29. Reuniones para Informar, Retroalimentar y Generar Confianza entre el Equipo de Trabajo.

Interpretación. Según el resultado de la tabla 21, el 58% respondió que el jefe directo sí realiza reuniones para promover el equipo de trabajo, así como para generar confianza y hacer la retroalimentación respectiva de los avances de su planificación interna; a diferencia del 42% restante que manifestó que son pocas o nulas las ocasiones en que su jefe directo realiza esta actividad; tal como se aprecia en la figura 29. Por tanto, son pocos los jefes que tienen el liderazgo necesario para motivar a sus colaboradores.

Tabla 22.

Comodidad, Iluminación y Acondicionamiento del Área de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	19	13%
Muy de acuerdo	73	48%
Muy en desacuerdo	10	7%
Parcialmente de acuerdo	15	10%
Parcialmente en desacuerdo	33	22%
Total general	150	100.00%

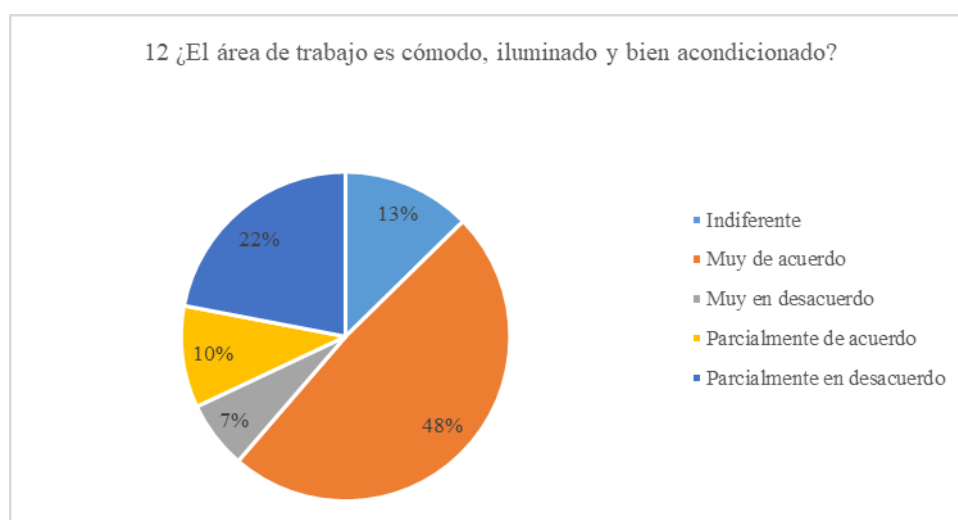


Figura 30. Comodidad, Iluminación y Acondicionamiento del Área de Trabajo.

Interpretación. Conforme a la tabla 22, el 58% está de acuerdo y muy de acuerdo con el hecho de que el área de trabajo es cómoda, iluminada y bien acondicionada; mientras que el 13% considera que esto es un aspecto indiferente; y el 29% restante no se siente conforme con esta situación, según la figura 30. En términos generales, la entidad bancaria ofrece una infraestructura de óptimas condiciones, en la cual sus empleados pueden desarrollar su trabajo correctamente.

Motivación.

La motivación es otra de las variables tratadas dentro del clima organizacional, debido a la importancia que tiene conocer aspectos como el reconocimiento laboral que los directivos fomentan hacia sus colaboradores. A continuación, se presentan los resultados de esta variable.

Tabla 23.

Reconocimiento por parte de los Directivos.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	22	15%
Muy de acuerdo	64	43%
Muy en desacuerdo	8	5%
Parcialmente de acuerdo	17	11%
Parcialmente en desacuerdo	39	26%
Total general	150	100.00%

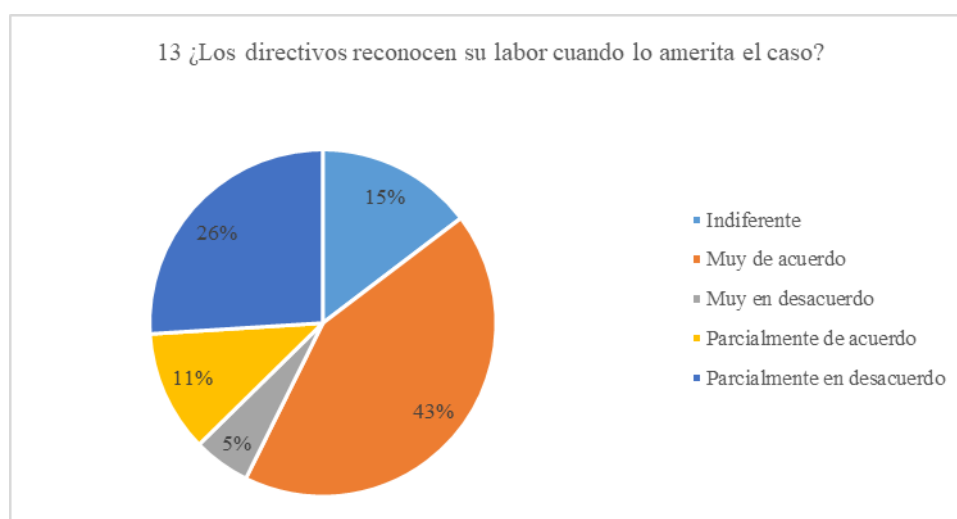


Figura 31. Reconocimiento por parte de los Directivos.

Interpretación. Los datos de la tabla 23 permiten observar opiniones divididas pues, el 54% indicó que sí ha recibido algún tipo de reconocimiento cuando la ocasión lo amerita, y son los que se sienten más motivados dentro del banco; el 15% contestó de forma indiferente porque manifiestan que no en todos los casos reciben algún reconocimiento por su trabajo; y finalmente, el 31% argumentó que su trabajo nunca ha sido reconocido, tal como se aprecia en la figura 31.

Desempeño laboral.

La última variable analizada fue el desempeño laboral pues, todo lo que ocurra en el entorno laboral (clima) es posible que genere repercusiones en el trabajo que realizan los empleados, por ello se analizó temas concernientes al cumplimiento del trabajo, gestión de recursos, posibilidad de crecimiento y liderazgo percibido.

Tabla 24.

Cumplimiento de Labores Diarias dentro de la Jornada de Trabajo.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	11	7%
Muy de acuerdo	97	65%
Muy en desacuerdo	2	1%
Parcialmente de acuerdo	33	22%
Parcialmente en desacuerdo	7	5%
Total general	150	100.00%

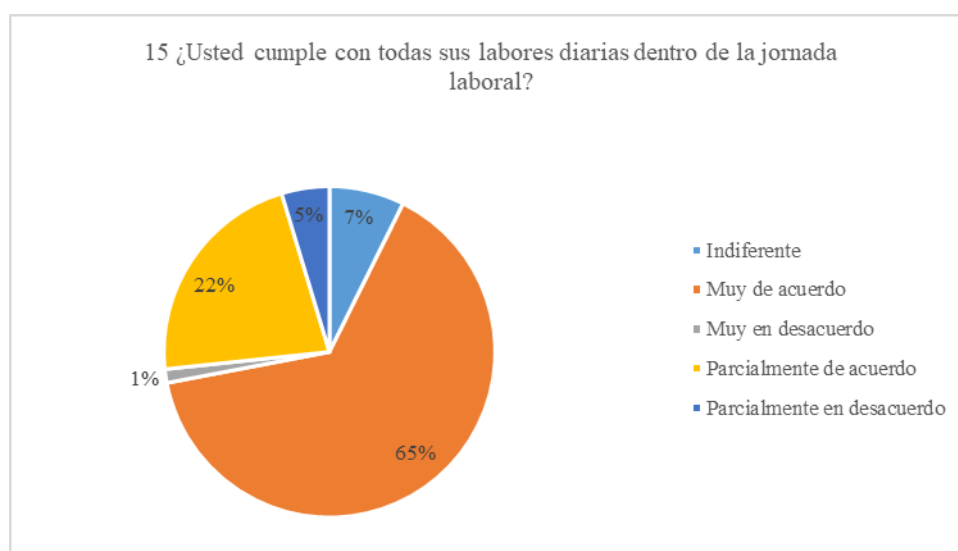


Figura 32. Cumplimiento de Labores Diarias dentro de la Jornada de Trabajo.

Interpretación. Los resultados de la tabla 24 expresan un resultado muy positivo pues, el 87% de los trabajadores manifestó que siempre cumplen con sus labores dentro de la jornada de trabajo; mientras que sólo el 13% manifestó que no siempre la cumplen o deben hacer horas extras, debido a que poseen mucho trabajo, esto se puede ver evidenciado en respuestas como: 7% indiferente, 5% parcialmente en desacuerdo y 1% muy en desacuerdo, tal como se observa en la figura 32.

Tabla 25.

Liderazgo y Cooperación Satisfactorio.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	20	13%
Muy de acuerdo	69	46%
Muy en desacuerdo	7	5%
Parcialmente de acuerdo	20	13%
Parcialmente en desacuerdo	34	23%
Total general	150	100.00%

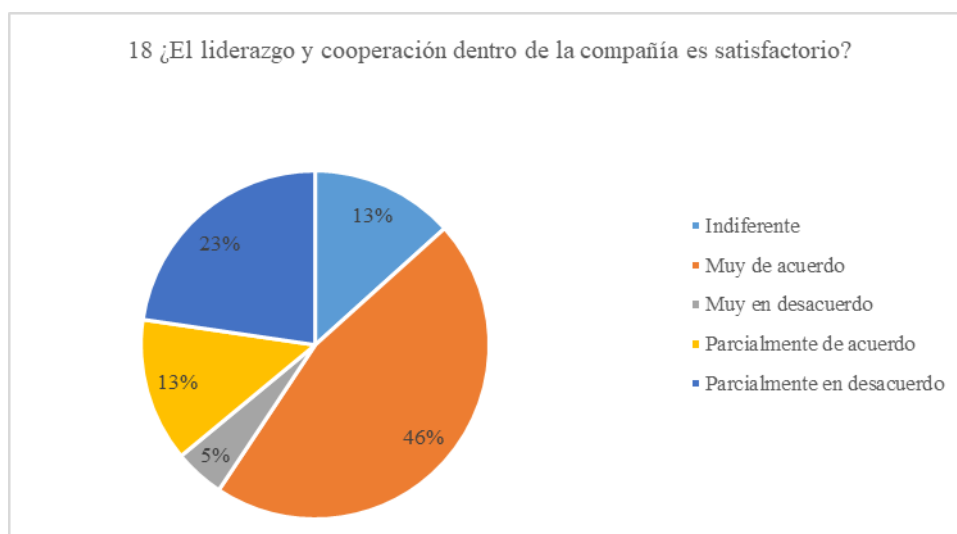


Figura 33. Liderazgo y Cooperación Satisfactorio.

Interpretación. De acuerdo con los datos de la tabla 25, el 59% de encuestados manifestó que sí existe un liderazgo y cooperación satisfactorio; mientras que el 13% optó de responder de forma indiferente; y sólo el 28% fue contundente al indicar que el liderazgo y cooperación no son satisfactorios, tal como lo expresa la figura 33. De esta forma, hay empleados que no están conformes con el liderazgo que se lleva en la entidad, y esto ha generado algunos problemas laborales.

Cruce de variables.

El cruce de variables es una herramienta de análisis que permite contrastar los resultados de dos variables para determinar la relación existente entre las mismas. En este caso, la selección que se hizo fue la siguiente:

Tabla 26.

Conformidad de Relación entre Compañeros vs Comunicación Positiva

Conformidad Relación Compañeros	Comunicación Positiva						Total general
	Indif.	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo		
Indiferente	8%	1%	0%	1%	5%		15%
Muy de acuerdo	1%	39%	0%	3%	0%		42%
Muy en desacuerdo	2%	0%	4%	0%	2%		8%
Parcialmente de acuerdo	1%	7%	0%	7%	1%		15%
Parcialmente en desacuerdo	3%	1%	7%	1%	9%		20%
Total general	14%	47%	11%	11%	17%		100%

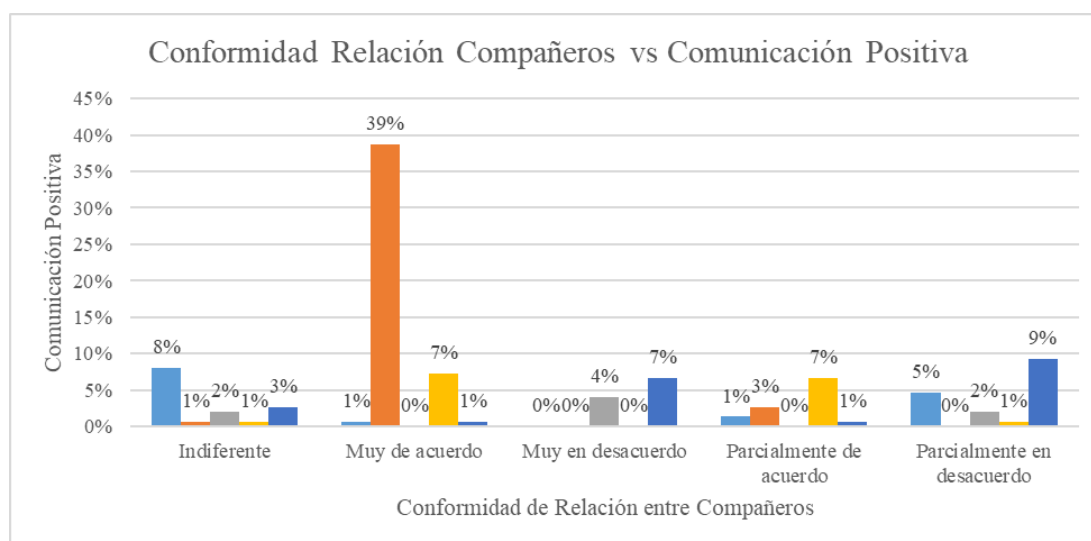


Figura 34. Conformidad de Relación entre Compañeros vs Comunicación Positiva

Interpretación. Se hizo un cruce de variable entre aquellos encuestados que manifestaron tener una buena relación con sus compañeros, y aquellos que dijeron que la comunicación es positiva. Según la tabla 26, el 39% de aquellos que estaban conformes con la relación entre compañeros, manifestó que la misma es positiva. Mientras que sólo el 9% se mostró parcialmente en desacuerdo en esta comunicación es positiva, tal como se aprecia en la figura 34; por lo tanto, son quienes no mantienen una buena relación con sus compañeros.

Tabla 27.
Satisfacción por Remuneración vs Reconocimiento

Satisfacción Remuneración	Reconocimiento						Total general
	Indiferente	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo		
Indiferente	7%	1%	0%	0%	0%	0%	8%
Muy de acuerdo	0%	30%	0%	4%	2%		36%
Muy en desacuerdo	1%	1%	2%	1%	9%		14%
Parcialmente de acuerdo	1%	10%	1%	7%	1%		19%
Parcialmente en desacuerdo	5%	1%	3%	0%	14%		23%
Total general	15%	43%	5%	11%	26%		100%

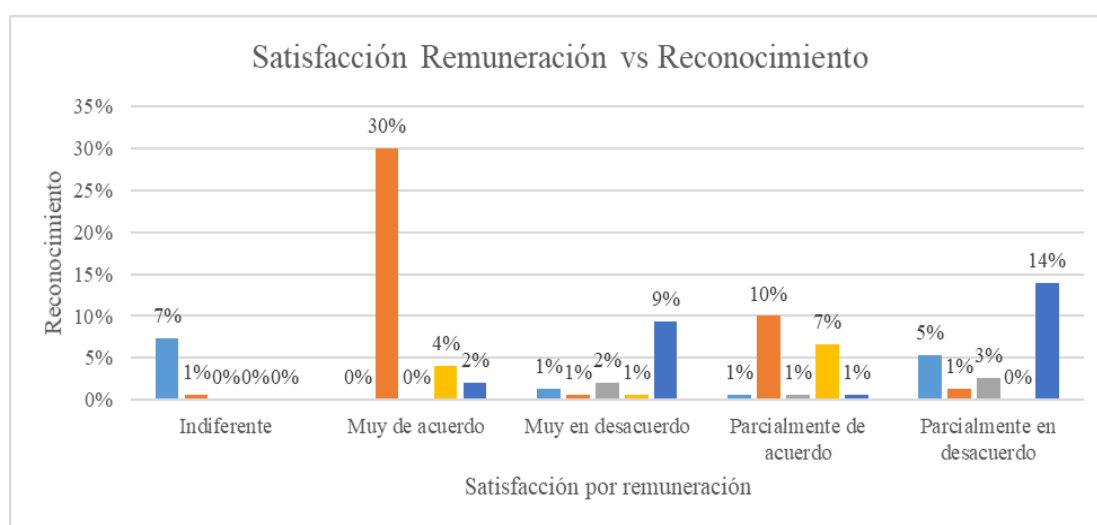


Figura 35. Satisfacción por Remuneración vs Reconocimiento

Interpretación. El resultado de la tabla 27 determina que, al contrastar la satisfacción por la remuneración percibida, versus el reconocimiento laboral, se pudo establecer que, el 30% estuvo de acuerdo con esto; es decir, además de estar conformes con el sueldo, también están conformes con los reconocimientos. Mientras que, el 14% opinó lo contrario, ya que ni están conformes con sus sueldos, ni mucho menos con los reconocimientos, tal como se aprecia en la figura 35.

Tabla 28.

Capacitación Recibida vs Desempeño Laboral

Capacitación Recibida	Desempeño Laboral						Total general
	Indiferente	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo		
Indiferente	5%	5%	0%	3%	0%	12%	
Muy de acuerdo	0%	37%	0%	4%	0%	41%	
Muy en desacuerdo	1%	2%	1%	3%	1%	8%	
Parcialmente de acuerdo	0%	11%	0%	5%	0%	16%	
Parcialmente en desacuerdo	1%	9%	1%	8%	3%	23%	
Total general	7%	65%	1%	22%	5%	100%	

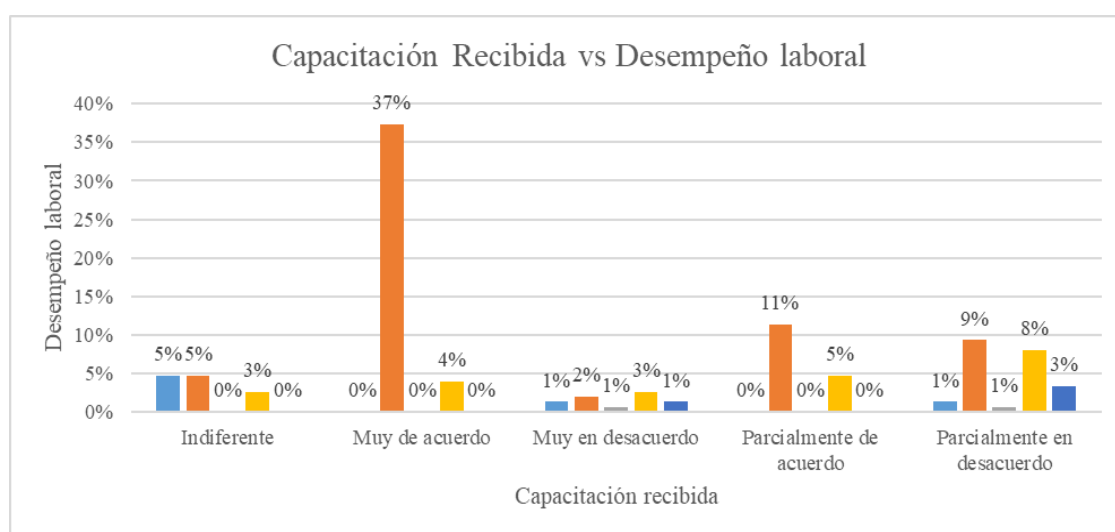


Figura 36. Capacitación Recibida vs Desempeño Laboral

Interpretación. Al comparar si la capacitación recibida ha incidido en el desempeño laboral, la tabla 28 determina que, el 37% estuvo de acuerdo en que esto es una realidad, ya que la efectividad de las capacitaciones ha permitido que la mayoría cumpla su trabajo en la jornada de ocho horas; inclusive quienes respondieron no estar del todo conformes con la capacitación recibida, argumentaron que sí son capaces de cumplir sus actividades en la jornada (11% y 9% respectivamente), tal como se aprecia en la figura 36.

Tabla 29.

Intercambio de Ideas vs Liderazgo y Cooperación

Intercambio de Ideas	Liderazgo y Cooperación						Total general
	Indiferente	Muy de acuerdo	Muy en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo		
Indiferente	11%	0%	0%	2%	2%	15%	
Muy de acuerdo	0%	38%	0%	2%	0%	40%	
Muy en desacuerdo	0%	0%	3%	0%	5%	7%	
Parcialmente de acuerdo	1%	7%	0%	9%	0%	17%	
Parcialmente en desacuerdo	1%	1%	2%	0%	16%	20%	
Total general	13%	46%	5%	13%	23%	100%	

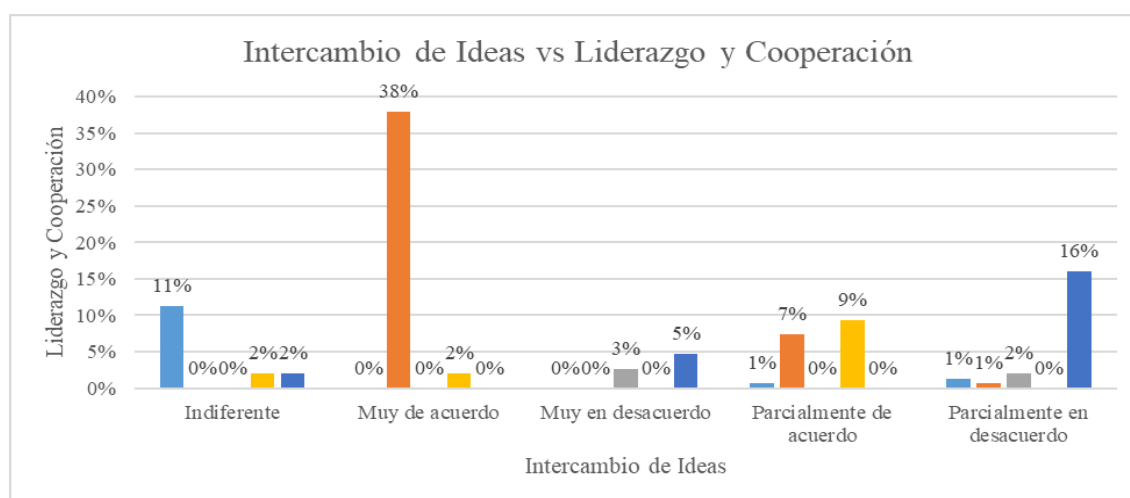


Figura 37. Intercambio de Ideas vs Liderazgo y Cooperación

Interpretación. El último cruce de variables permite determinar si el intercambio de ideas ha favorecido al liderazgo y cooperación en la entidad, y la tabla 29 determina que, el 38% está de acuerdo con esta afirmación. Mientras que el 16% se mostró parcialmente en desacuerdo, según datos de la figura 37; esto significa que, aquellos que indicaron que no se realiza un intercambio de ideas ni planificación de trabajo, consideran que no hay un buen liderazgo y cooperación dentro del banco.

Conclusiones de los resultados cuantitativos.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a cuatro agencias del Banco Pichincha, en la ciudad de Guayaquil, se puede notar que existen opiniones divididas pues, si bien la mayoría de encuestados se mostró parcialmente de acuerdo y muy de acuerdo con el desempeño de casi todas las variables identificadas como: (a) enfoque individual, (b) comunicación, (c) estructura y organización, (d) motivación y (e) desempeño laboral. Es importante mencionar que sí hubo un importante grupo de empleados que expresó su inconformidad en algunas de estas variables y dejó entrever que no todo es perfecto dentro de esta entidad, y sí hay algunas falencias que deben ser mejoradas dentro del clima organizacional.

Una de las variables más críticas quizás se relaciona con el hecho de que no todos los empleados se sienten conformes con la remuneración que perciben, ni con la relación que tienen con sus compañeros de trabajo, a tal punto que, en algunos casos, ha afectado el equilibrio entre su vida laboral y personal. Aproximadamente se trata de un 30% de colaboradores que muestran su inconformidad en diversos aspectos que se manejan dentro del banco y de alguna manera, afectan el clima organizacional.

Otro de los aspectos que genera mayor insatisfacción en el clima, se relaciona con el hecho de algunos directivos no fomentan el intercambio de ideas, ni el trabajo en equipo, y mucho menos reconocen la labor de algunos colaboradores, por lo que, al sumarse con una inconformidad salarial, incrementa aún más el nivel de insatisfacción del empleado. Por esta razón, casi 3 de cada 10 colaboradores argumentó que no hay un buen liderazgo y cooperación en ciertas áreas del Banco.

Finalmente, un aspecto positivo es el hecho de que prácticamente el 90% de los trabajadores sí cumple con sus labores diarias, y sólo una minoría (10%) no lo hace, por lo que, si bien manifiestan que no en todos los casos hay un buen ambiente de trabajo, al menos sí tratan de mostrar un buen desempeño para poder cumplir con sus labores de forma eficiente y garantizar una correcta gestión de los recursos de la entidad, en favor de conservar sus puestos de trabajo.

Resultados cualitativos.

Dentro de esta apartado se colocan los resultados obtenidos a través de la entrevista, ya que por tratarse de una técnica que permite conocer la realidad del problema de investigación de forma amplia y gran cantidad de detalles, no puede ser medida ni tabulada, sino que se expone el criterio de quienes participaron en esta.

Entrevistas a profundidad.

La entrevista a profundidad tuvo como propósito recoger la opinión de los Gerentes de cada Agencia del Banco Pichincha definida previamente: (a) Albán Borja, (b) Universidad Católica, (c) Policentro y (d) Aeropuerto. Sin embargo, no se pudo realizar la entrevista al Gerente de la Agencia Aeropuerto, debido a que se encontraba de viaje y su regreso estaba previsto para finales del mes de enero 2020, tiempo en el cual se hubiera atrasado la realización del análisis y presentación de resultados de esta investigación. A continuación, se presentan los resultados de las agencias que sí colaboraron con la entrevista.

Análisis matricial de hallazgos.

Para comprender de mejor forma los aportes de cada entrevista, se hizo un análisis matricial en donde es posible contrastar de mejor manera la opinión de cada entrevistada y así, determinar aspectos en común o diferencias. Dentro de las cuales se abordaron temas como:

- Percepción del clima organizacional.
- Estrategias para generar mayor compromiso entre los empleados.
- Factor de insatisfacción entre los empleados.
- Percepción de la comunicación.
- Opinión de los empleados en la toma de decisiones.
- Reconocimiento a los colaboradores.
- Tiempo de planificación.
- Cumplimiento de las metas.
- Falencias detectadas.
- Correctivos necesarios entre clima y desempeño laboral.

Tabla 30.

Análisis de las Entrevistas a profundidad a Gerentes de Agencias del Banco Pichincha (primera parte).

VARIABLES	Gerente Agencia Albán Borja	Gerente Agencia Policentro	Gerente Agencia UCSG
Percepción del clima organizacional	La institución sí se preocupa por mantener un buen clima organizacional.	Por tratarse de una agencia pequeña, el clima de trabajo es muy bueno.	Hay sinergia en la agencia que dirige y los empleados se llevan muy bien.
Estrategias para generar mayor compromiso entre los empleados	Se comparten las metas del mercado, se genera compromisos con el personal, y se trata de crear un ambiente de armonía.	Cada mañana se hace una dinámica con los colaboradores conocida como <i>energizing</i> que es para empezar el día con buen ánimo.	<i>Energizing</i> : oportunidad para comenzar con energía el día. Se da la oportunidad de intercambiar opiniones.
Factor de insatisfacción entre los empleados	No se ha identificado algún factor relevante en este aspecto.	No hay factor alguno por el momento.	No se ha identificado alguno.
Percepción de la comunicación	Existe una comunicación muy fluida a nivel de jefatura y subordinados, pero también a nivel personal, donde cada empleado trata de tener una buena comunicación con su familia también.	La comunicación es excelente, todos se llevan muy bien.	Muy buena.
Opinión de los empleados en la toma de decisiones	Las decisiones son tomadas mayormente por el gerente, pero hay ciertos casos donde se puede pedir la opinión de ciertos empleados.	Sí se toman las opiniones de los colaboradores.	Se escuchan ciertas opiniones, pero la gerente de la agencia es quien toma la decisión final.
Tiempo de planificación	Hay metas anuales, mensuales y por áreas.	La planificación se realiza mensualmente	La programación de las metas es anual, y se hace en enero. Pero también hay metas mensuales que se realizan el primer día laborable del mes.

Tabla 31.

Análisis de las Entrevistas a profundidad a Gerentes de Agencias del Banco Pichincha (segunda parte).

VARIABLES	Gerente Agencia Albán Borja	Gerente Agencia Policentro	Gerente Agencia UCSG
Cumplimiento de las metas	Sí, gracias al compromiso del equipo de trabajo de la agencia.	Sí se cumplen las metas establecidas.	Mayormente sí se cumplen.
Falencias detectadas	No se han detectado falencias en el clima y desempeño, debido a que la agencia y el banco en general promueve herramientas de medición para tomar correctivos a tiempo.	En algunos casos suele haber falta de comunicación.	Hay colaboradores que tienen ciertos problemas de actitud, pero son cosas que no afectan significativamente al clima de trabajo.
Correctivos necesarios entre clima y desempeño laboral	Las herramientas de medición antes mencionadas aportan a corregir cualquier falencia oportunamente a través de un plan de acción.	A pesar de que hay buena comunicación, falta más integración entre los colaboradores.	Debe haber una retroalimentación permanente, para identificar falencias en el clima laboral.
Reconocimiento a los colaboradores	El banco realiza un reconocimiento anual, sea monetario o no, inclusive se entregan trofeos, bonificaciones, entre otras gratificaciones.	En temas de productividad se anota en un pizarrón a las personas que han cumplido con los retos o metas que se establecen a diario dentro de la agencia. También hay una premiación anual que realiza el Banco a nivel general.	Los reconocimientos los hace en general la alta directiva del Banco a través de la página social “Work Place”.

Conclusión de resultados cualitativos.

De acuerdo con las entrevistas de profundidad realizadas a los gerentes de las agencias Albán Borja, Policentro y Universidad Católica, se puede concluir lo siguiente:

- La percepción del clima laboral es bastante buena, ya que no manejan tanto personal, y esto facilita una interacción más directa entre los colaboradores y los mandos ejecutivos. Además, emplean estrategias como el “*energizing*” que consiste en una dinámica que los motiva a iniciar el día de labores con ánimo, generando armonía entre los empleados.
- En lo que respecta a la comunicación, la mayoría se lleva muy bien, se trata de promover una comunicación positiva, respetando el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Sin embargo, hay ocasiones donde si puede haber problemas, pero se solucionan inmediatamente.
- En la mayoría de los casos, las decisiones son tomadas por los altos mandos, y rara vez se escucha la opinión de los colaboradores, salvo que la situación lo requiera.
- La entidad bancaria promueve el desarrollo de metas anuales, mensuales y por áreas, a partir del mes de enero de cada año, las cuales se cumplen gracias al compromiso del equipo de trabajo que, según la opinión de los gerentes, mantienen una relación armónica y positiva, pero aún hay un grupo de colaboradores que necesitan sentirse más seguros e integrados a los desafíos que exige la entidad.
- Quizás uno de los correctivos que se requieren para mejorar los niveles de satisfacción de los empleados, está orientados en impulsar mayor número de capacitaciones y más actividades de integración entre los colaboradores, con el propósito de afianzar una relación laboral, pero también personal, donde se identifiquen las necesidades de los empleados, se los motive a ser mejores y se garantice una mejor comunicación con los directivos.

Conclusión del capítulo

Luego de haber presentado y analizado los resultados de las encuestas y entrevistas, es importante mencionar que en términos generales existe un clima organizacional adecuado dentro del Banco Pichincha, confirmado tanto por los empleados como por las Gerentes de cada agencia que formó parte del estudio. Sin embargo, hubo un importante grupo que bordea el 30% de la muestra que manifestó su inconformidad en muchos aspectos como: (a) remuneración, (b) reconocimientos, (c) comunicación y, (d) intercambio de ideas. A pesar de esto, inclusive este grupo manifestó que su desempeño laboral no se ha visto afectado porque evidentemente hay interés por la entidad bancaria, en fomentar un buen ambiente de trabajo, ejemplo de ello está la rutina de *energizing* que realizan algunas agencias entrevistadas.

Pero los resultados obtenidos en este estudio no se alejan de la realidad pues, si se compara con el “Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad” del Banco Pichincha (2018) se presentan los siguientes resultados:

- El 97% de empleados tienen un contrato fijo, lo que refleja la calidad de empleo que se maneja en la entidad. Esto se evidencia en los resultados de la tabla 22, cuando se consultó sobre las condiciones de trabajo y, prácticamente, el 58% de encuestados manifestó estar conforme. Si bien existe una brecha de 39% entre estos dos resultados (Memoria y Encuesta), se podría decir que dentro de este grupo hay un 13% que se siente indiferente, y el 26% restante no está de acuerdo.
- El “Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad” del Banco Pichincha (2018) no da un porcentaje de la cantidad de empleados que tienen flexibilidad temporal y especial, pero expone que entre Quito, Guayaquil y Cuenca hay 80 empleos de teletrabajo, y 60 empleos de tiempo parcial. Asimismo, en 6 ciudades a nivel nacional hay escuelas de familia del Banco Pichincha y en conjunto atienden a 220 niños. Este índice podría relacionarse con la tabla 32 del Apéndice D, cuando se consultó a los encuestados si creen que había un equilibrio entre la vida laboral y personal, y la mayoría contestó que sí (52%).
- En lo que respecta a desarrollo personal y profesional, durante el año 2018 se realizaron 765 ascensos, de un total de 5.153 colaboradores, lo que representa

el 15% de toda la plantilla de trabajadores a nivel nacional; por lo tanto, esta situación determina que sí existe un buen reconocimiento de las labores que realizan los empleados. Pregunta que sí guarda relación con la encuesta pues, el 54% manifestó que los directivos sí reconocen su trabajo cuando lo amerita, tal como se observa en la tabla 23.

- Además, otra variable que sí tiene relación con la encuesta realizada es el desempeño laboral pues, en la tabla 24 de la encuesta el resultado determinó que, prácticamente, el 87% sí cumple sus labores dentro de la jornada, y en el “Informe Anual y Memoria Institucional” del Banco Pichincha (2018) este resultado es muy parecido ya que, en la mayoría de los cargos evaluados, el desempeño llegó a una cifra cercana al 90%, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

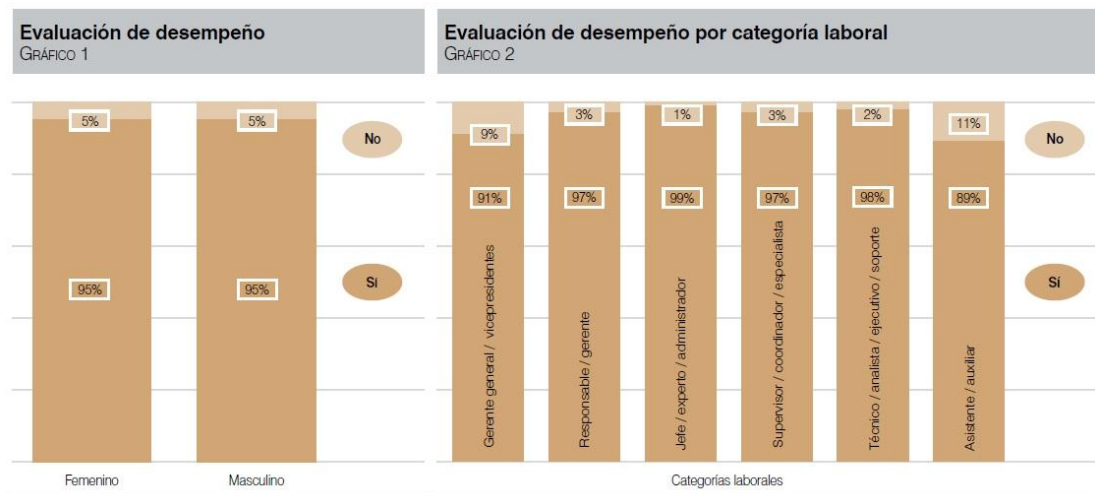


Figura 38. Resultados de la evaluación de desempeño. Tomado de “Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad”, por Banco Pichincha, 2018

De esta forma se puede concluir que algunos de los resultados obtenidos en esta investigación sí guardan relación con los resultados de el “Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad” del Banco Pichincha (2018), pero, aun así, es importante plantear una propuesta de mejora que reduzca el nivel de inconformidad de los empleados que asciende a prácticamente 30%. Es decir que, de cada 10 empleados, 7 están conformes y 3 inconformes, o parcialmente conformes, por lo que debe buscarse alternativas para que este indicador de inconformidad sea el más bajo posible.

Capítulo 4. Desarrollo de Propuesta o Modelo

Descripción de la Propuesta

El Banco Pichincha es una de las instituciones financieras más prestigiosas del país, y por ello, no escatima esfuerzos al momento de plantear estrategias para conseguir un buen ambiente laboral dentro de su organización. Sin embargo, pese a que esto podría significar que todos sus empleados se sientan conformes en el entorno en que se desenvuelven, los resultados de la investigación de campo determinaron que hay un importante grupo que no se siente satisfecho. En términos concretos, 3 de cada 10 empleados aún perciben que, el sueldo, los reconocimientos y la comunicación, no son equitativa o no se maneja de forma recurrente en las diferentes áreas de esta institución.

Como muestra de aquello, el “Informe Anual y Memoria Institucional” del Banco Pichincha (2018) manifestó que, durante el 2018, sólo el 15% de todo su equipo de trabajo fue ascendido, lo que determina que son pocas las personas que realmente sobresalen dentro de la entidad. Si bien, no necesariamente todo el personal debe ser promovido, es importante que el banco utilice ciertos mecanismos para evitar que esto genere algún tipo de conflictos entre los colaboradores, sea por celos o envidia, y que a su vez limite el desempeño de ciertos departamentos.

Actualmente, el Banco Pichincha mide el clima organizacional a través de una encuesta que se realiza una vez al año, donde difícilmente se puede conocer la realidad diaria o mensual de lo que ocurre en las diferentes agencias de esta institución. Es así como, para la presente propuesta se sugiere incorporar algunos ajustes al sistema de medición del clima y desempeño laboral, para que sea analizado en períodos más recurrentes, por ejemplo, cada tres meses. Este sistema debe ajustarse para fortalecer los cuatro aspectos claves que se identificaron durante la investigación de campo: (a) remuneración, (b) reconocimientos, (c) comunicación, e (d) intercambio de ideas.

Finalmente, en esta sección se describen las acciones y recursos necesarios para analizar el clima organizacional del Banco Pichincha, con el propósito de obtener datos certeros sobre los factores que integran el ambiente de trabajo para realizar los correctivos que ayuden a mejorar tanto el nivel de satisfacción de los empleados, como el desempeño integral del talento humano.

Objetivo de la propuesta.

Proponer un plan de acción dentro del Banco Pichincha para la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral.

Objetivos específicos.

- Describir el instrumento de recolección de datos sobre el clima laboral.
- Definir las acciones necesarias para motivar a los empleados.
- Determinar los recursos económicos y humanos para implementar el sistema de medición de clima y desempeño laboral.

Instrumento de recogida de datos sobre el clima organizacional

Dentro de este apartado se hace una descripción del proceso que implica la medición del clima organizacional, con la finalidad de recoger datos del personal que ayuden a identificar aquellos factores influyentes en el ambiente de trabajo que se desarrolla dentro del Banco Pichincha. Vale destacar que esta propuesta es complementaria al proceso de medición del clima organizacional que posee esta entidad; y por lo tanto, lo que busca es que se optimice el ambiente de trabajo, tomando en consideración los aspectos que están generando inconformidad en los colaboradores (remuneración, reconocimiento y comunicación).

Proceso para la medición del clima organizacional

Este subsistema implica un proceso para la detección de los factores que pudieran incidir en el comportamiento de los colaboradores, con la finalidad de tomar los correctivos necesarios y conseguir un desempeño óptimo del equipo de trabajo, a través de programas que los motiven a realizar su trabajo de forma eficiente, lo cual no sólo traería buenos resultados para el Banco Pichincha, sino también a nivel individual, los ayudaría a desarrollarse profesionalmente. El proceso propuesto debe contemplar las siguientes tareas:

- Definir factores influyentes en el clima laboral: comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos, toma de decisión, intercambio de ideas, entre otros aspectos.
- Diseñar los instrumentos de evaluación, a través de una encuesta que contemple los factores identificados.

- Formulario de preguntas, que debe ser entregado a cada uno de los colaboradores para que expongan su percepción sobre el ambiente de trabajo.
- Análisis de los resultados, donde se determine la conformidad de los colaboradores.
- Diagnóstico del comportamiento humano, que ayude a establecer qué aspectos deben ser corregidos, por ejemplo, si se necesita más capacitación.
- Elaboración del informe, para los directivos de la entidad, para facilitar la toma de decisiones respecto al tema del clima y desempeño laboral.

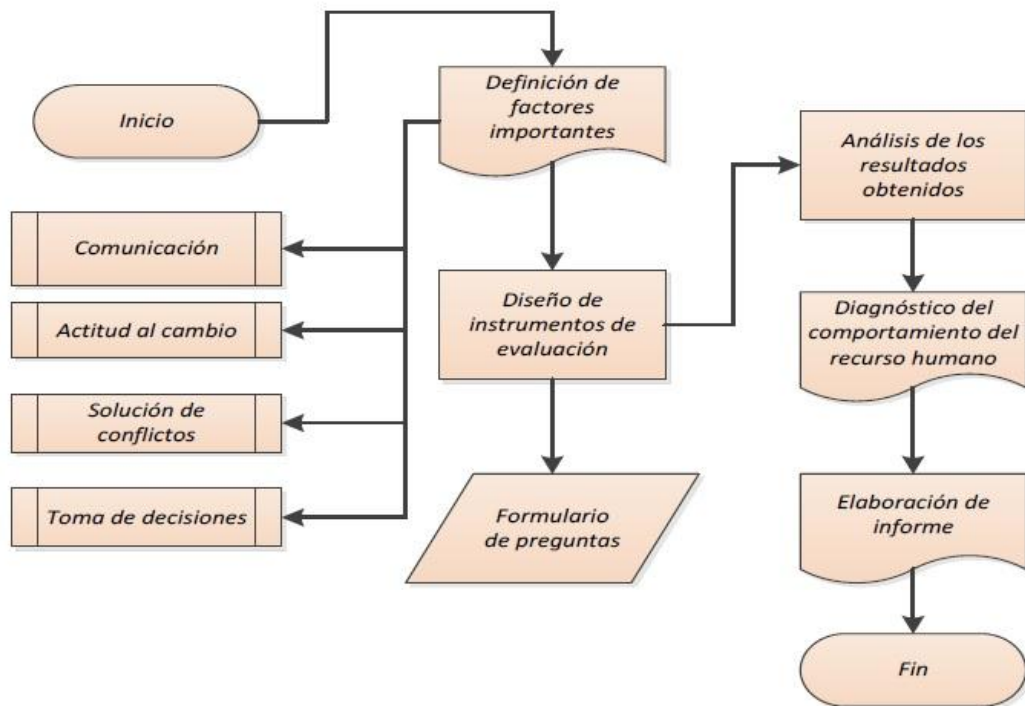


Figura 39. Proceso de Medición del Clima Organizacional Sugerido a Banco Pichincha.

Conformación del equipo evaluador.

Para que el proceso se ejecute en la entidad, los directivos deben conformar un equipo evaluador que posea la experiencia y habilidades necesarias para desempeñar esta labor, y cumplir con las siguientes funciones: (a) designar responsabilidad, (b) elaborar instrumentos de evaluación, (c) plantear un cronograma de actividades, (d) asegurar la confidencialidad de los datos, (e) presentar los resultados a la alta dirección; y (f) recomendar estrategias de cambio.

Descripción del proceso de medición del clima organizacional.

Luego de haber analizado el instrumento para la medición del clima, se presenta una descripción más detallada de cada una de las tareas implícitas.

Selección de factores influyentes.

El proceso de recogida de datos sobre el clima organizacional debe iniciar con la selección de los factores influyentes, puesto que esto ayudará a comprender la situación en que se encuentra la empresa en un momento específico. La relevancia de estos factores influyentes es relativa, según las situaciones que se presenten en el entorno macro o micro pues, habrá épocas donde el clima se verá afectado por tensiones externas como protestas, o crisis económicas, pero también habría situaciones internas que podrían influir en el desempeño de los trabajadores, como conflictos personales, falta de comunicación, entre otros. Por ese motivo se recomienda que se analicen factores como:

- **Satisfacción:** busca medir la conformidad que tienen los colaboradores en temas como salario, reconocimiento en la entidad, de acuerdo con el desempeño, estado de ánimo o relaciones que manejen en su entorno.
- **Actitud al cambio:** analiza la disposición que tienen los colaboradores de asumir nuevos desafíos, metas y demás acciones que promueva la entidad en determinadas situaciones.
- **Comunicación:** evalúa si la interacción entre los colaboradores es positiva o negativa, y se el manejo de los canales de comunicación es eficiente, si se promueve el trabajo en equipo, si existe el intercambio de ideas, entre otros.
- **Solución de conflictos:** es normal que dentro de la organización existan personas que tengan conflictos, por ello, hay que identificarlos para resolverlos con la madurez del caso, a través de una medición en donde se llegue a una solución pacífica y justa. Esto no sólo fomentará la armonía dentro de la entidad, sino que fortalecerá las relaciones laborales.
- **Toma de Decisiones:** Se mide los resultados finales de las decisiones, si generaron cambios positivos dentro de la empresa y a su vez, si contó con la participación conjunta entre directivos y empleados, al menos sobre temas de relevancia institucional.

Estructuración del instrumento de evaluación.

Luego de definir los factores influyentes, se procede a la formulación del instrumento de evaluación. Se sugiere que no se escojan más de 10 factores, ya que la encuesta debe ser concisa, precisa y directa, a fin de no volver tedioso el proceso. A continuación, se presenta un modelo de cuestionario que puede servir como instrumento de evaluación.

Tabla 32.

Formato de Cuestionario para Medir el Clima y Ambiente Laboral

FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA Y AMBIENTE LABORAL						
Por favor, lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" la opción con la que esté de acuerdo. La información aquí detallada será de estricta confidencialidad, razón por la cual no deberá colocar su nombre.						
FACTOR 1: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 2: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 3: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 4: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 5: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5

Aplicación del instrumento de evaluación.

Posterior a la elaboración del cuestionario de evaluación, se debe socializar el mismo de forma correcta, con el propósito de convocar a todos los colaboradores de

cada agencia del Banco Pichincha, para explicar de forma de detalla el propósito de la medición del clima, y despejar cualquier duda o temor, con la finalidad de que se obtengan respuestas fiables. Esta convocatoria debe estar fijada en un cronograma de actividades, y desarrollarse en un espacio físico acondicionado para que cada empleado tenga la privacidad y tiempo necesario para responder las diferentes preguntas.

Análisis de resultados.

Una vez obtenidos los resultados generados por la aplicación del cuestionario, se procederá a tabularlos con la finalidad de especificar y definir los diferentes aspectos de los que consta el clima laboral de la empresa. Con base en estos datos y el análisis de los mismos, se facilita la interpretación de los pensamientos, ideas, sentimientos y expectativas que tienen los involucrados en la evaluación con respecto a la empresa y sus directivos, lo cual genera la oportunidad de tomar acciones correctivas que permitan mejorar el clima laboral de la organización.

Diseño del informe de resultados.

Para el diseño o elaboración del informe de resultados que se presente a los directivos de la empresa es necesario haber definido la situación actual del clima laboral de la empresa, con base en los resultados obtenidos en la fase anterior. Es importante que en el informe se especifiquen las situaciones con mayor relevancia que se hayan obtenido mediante la evaluación y si es posible expresarlas mediante conclusiones y recomendaciones.

Cronograma de actividades.

Para el correcto desarrollo del sistema de medición de clima y desempeño laboral, el equipo evaluador deberá elaborar el cronograma de actividades con la finalidad de planificar de manera exacta cada acción a seguir, de tal manera que se disminuyan al máximo las probabilidades de retrasos o ineficiencia. El esquema se muestra a continuación:

Tabla 33.

Modelo de Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Selección de factores																				
Diseño de Cuestionario																				
Evaluación del personal																				
Análisis de resultados																				
Informe de resultados																				
Recomendaciones																				
Presentación de resultados																				

Plan de Acción

Con base en la encuesta, algunos colaboradores no se sienten satisfechos con el clima organizacional porque consideran que no tienen posibilidad de crecer profesionalmente, o porque el reconocimiento y participación dentro de la entidad es escaso. Por ello, se cree pertinente establecer incentivos basado en cuatro parámetros que son: (a) Remuneración; (b) Reconocimiento; (c) Comunicación; e (d) Intercambio de ideas.

El presente plan de acción desagrega las diferentes actividades que implica la mejora del clima organizacional dentro del Banco Pichincha, fundamentado en los aspectos previamente identificados. Por ello, dentro de este plan se detalla el objetivo de cada actividad, los insumos que se requieren, el período de tiempo que tomaría llevar a cabo dicha estrategia, el responsable, los indicadores que ayudarían para su medición y monitoreo; y finalmente el costo que implicaría cada estrategia.

Acciones para mejorar la satisfacción por remuneración.

En la tabla 34 se describen las acciones que se proponen para aumentar la experiencia de los empleados, con la finalidad de que sean más competitivos, y esto influya en un mejor desempeño que, a su vez, justifique el hecho de incrementar la remuneración o promover bonos. Por esta razón, se sugiere realizar metas, capacitar al personal y premiar la innovación de los miembros más sobresalientes.

Tabla 34.

Plan de Acción para Mejorar la Satisfacción del Personal por Remuneración

Actividad	Objetivo	Insumos	Período	Responsable	Indicador	Costo
Diseño de metas y objetivos que deben cumplir los trabajadores para conseguir más experiencia.	Aumentar la experiencia del personal para que sea más competitivo.	Planificación de trabajo en Excel. Correo Electrónico	Mes 1	Jefe Operativo de Agencia del Banco Pichincha	Metas cumplidas / Metas trazadas	\$ 0.00
Desarrollar un plan de capacitación y formación del personal	Aprovechar el talento de cada colaborador en el trabajo que desarrollan	Contratación de un capacitador Material de oficina para capacitación	Mes 2	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de Personas capacitadas / Total de Empleados	\$ 1,000.00
Premiación de la innovación de los empleados	Aumentar los niveles de satisfacción.	Bonificación para los empleados más sobresalientes	Mes 3	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de empleados bonificados / Total de Empleados	20% del sueldo

Acciones para mejorar el reconocimiento del personal.

En este plan de acción se busca que el personal tenga oportunidad para crecer profesionalmente, sea a través de la incursión de carreras o cursos de capacitación técnica, de manera que al cumplir dichas metas se genere un reconocimiento, ya sea mediante una mejora del sueldo, un ascenso o un reconocimiento por su labor, como parte estratégica de la empresa. En la tabla 35 se describen los aspectos que se adhieren a la estrategia.

Tabla 35.

Plan de Acción para Mejorar el Reconocimiento del Personal

Actividad	Objetivo	Insumos	Período	Responsable	Indicador	Costo
Diseño de planes de estudio que fomenten el crecimiento profesional	Brindar la posibilidad de terminar sus estudios superiores	Alianzas con Universidades o Tecnológicos	Mes 6	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de empleados con estudios superiores / Total de colaboradores	Pago de pensión hasta \$ 250.00
Flexibilidad de horarios que promuevan el crecimiento profesional	Impulsar un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal	Cronograma de actividades – Teletrabajo	Mes 6	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de empleados con Teletrabajo / Total de Colaboradores	\$750.00 por cada empleado que haga teletrabajo.
Planes individuales de estudio que mejoren capacidades y habilidades técnicas	Ofrecer la posibilidad de crecer profesionalmente	Cursos de capacitación técnicos	Mes 6	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de empleados capacitados /Total de colaboradores	\$ 100.00 por cada empleado.

Acciones para mejorar la satisfacción en comunicación e intercambio de ideas.

El plan de acción propuesto para mejorar la satisfacción en comunicación e intercambio de ideas se orienta en fortalecer la opinión valorada, a través de promover la participación del personal en actividades del banco. Por ello, en la tabla 36 se presentan acciones que van ligadas a la creación de foros, espacios informativos y la adecuación de un salón de integración, donde el personal puede afianzar la comunicación tanto en temas de trabajo, como en asuntos personales, para lograr una sinergia entre los colaboradores.

Tabla 36.

Plan de Acción para Mejorar la Satisfacción en Comunicación e Intercambio de Ideas

Actividad	Objetivo	Insumos	Período	Responsable	Indicador	Costo
Realización de foros para que la opinión de los trabajadores sea valorada.	Fomentar la creatividad de los trabajadores para la resolución de metas y tareas organizacionales.	Material audiovisual. Materiales de oficina.	Mes 4	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de ideas aceptadas / Total de participantes	\$ 150.00
Creación de espacios informativos mediante videos y boletines sobre la convivencia institucional	Impulsar la integración entre el equipo de trabajo y los directivos.	Afiches Material audiovisual Trípticos	Mes 5	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Opiniones Consideradas / Total de opiniones	\$ 250.00
Adecuación de un salón de integración laboral y social.	Crear un ambiente de armonía, y respeto entre cargos ejecutivos y operativos.	Refrigerio Material audiovisual	Mes 6	Gerente de Agencia del Banco Pichincha	Número de asistentes a actividades de integración / Total de personal de Agencia.	\$ 250.00

Descripción de las actividades del plan

Acciones para mejorar satisfacción de remuneración.

La solución a este problema sería el aumento de la experiencia. En este punto se establece la preparación o puesta en práctica de los trabajadores con el fin de mejorar sus habilidades en sus puestos de trabajo, por lo que se establecen las siguientes acciones: (a) establecer objetivos o metas para cada cargo; (b) obtención de recursos necesarios para el puesto de trabajo; y (c) premiar la innovación o creatividad de los trabajadores en función de su cargo. En la tabla 37, se determina un esquema de la forma en que debería realizarse el reconocimiento a los empleados.

Tabla 37.

Premiar la Innovación que Permitan que los Trabajadores Consigan más Experiencia

Período:	Bimensual
Responsable:	Área de talento humano/ Operativa
Lugar:	Salón de reuniones de la empresa
Horario:	Reunión de 2 horas máximo.
Acción:	Evaluar la mejora de los procesos a causa de la intervención de los trabajadores y reconocer su esfuerzo con incentivos o bonificaciones
Presupuesto:	Entregar una bonificación equivalente al 20% de su salario.

Es importante mencionar que el impacto financiero que se generaría por esta estrategia sería de alrededor de \$ 1,800.00 si se contempla que, dentro de una agencia del Banco Pichincha trabajan 10 empleados aproximadamente. Los rubros que se necesitan requieren el pago de un capacitador, el material de oficina y la bonificación de empleados, como se puede observar en la tabla 40.

Acciones para mejorar el reconocimiento del personal.

En este punto se establece como correctivo, el desarrollo de actividades para el crecimiento profesional, como aspectos en los cuales una empresa podría contribuir para mejorar su satisfacción, por lo que se establecen las siguientes acciones:

- Ofrecer plan de estudio en vinculación con universidades o institutos tecnológicos
- Flexibilidad de horarios para las personas que estudien

Adicionalmente, se debe considerar la realización de un estudio previo para conocer las profesiones o los cursos que los trabajadores deseen seguir, siempre y cuando estén relacionados con su trabajo, con el fin de especializarlos y poder ayudar a superarse, y a la vez, mejorar sus habilidades para ser aprovechadas por la empresa, tal como se aprecia en la tabla 38.

Tabla 38.

Planes de Estudios que Fomenten el Crecimiento Profesional

Planes de estudios vinculados a universidades o tecnológicos	
Fechas/tiempo	Anual.
Responsable:	Área de talento humano/ Área financiera.
Lugar:	Alianza con universidades y tecnológicos.
Horas:	Dependiendo carrera y modalidad.
Acción:	Realizar análisis de carreras por trabajador y realizar alianza institucional con descuentos al rol de pago.
Presupuesto:	Pago de mensualidad de la carrera (\$250 dólares máximo).

El impacto financiero que tendría esta estrategia sería de \$ 5,500.00 aproximadamente, asumiendo el escenario que estas actividades se lleven a cabo dentro de una agencia de 10 empleados. Los rubros más importantes serían el pago de las mensualidades de la Universidad donde estudie el trabajador, el pago del sueldo por concepto de Teletrabajo y el pago de un curso de capacitación técnica, tal como se aprecia en la tabla 40.

Acciones para mejorar comunicación e intercambio de ideas

Se establece para lograr la participación de los trabajadores de la empresa en la toma de decisiones o cambios que la empresa realizará, a fin de que sientan que su opinión es importante, por lo que se establecen las siguientes acciones: (a) foros de ayuda para los colaboradores de la empresa; (b) reuniones por área para evaluación de las actividades mensuales y (c) votaciones para elecciones de lugares de eventos corporativos. A continuación, se describe esta última acción en la tabla 39.

Tabla 39.

Votaciones para Eventos que Permitan que la Opinión de los Trabajadores sea Escuchada y Valorada

Votaciones para selección de lugares en cada evento	
Fechas:	Al menos 1 semana antes de cada evento o festividad
Responsable:	Área de talento humano
Lugar:	Instalaciones de la empresa
Horas:	Según disponibilidad, pero preferible fuera de horario laboral.
Acción:	Definir opciones en las cuales los empleados deseen realizar reuniones como cenas navideñas, cena de fin de año, reuniones para el día de la madre, para el día del padre, entre otros, y realizar votaciones para seleccionar el mejor lugar.

Finalmente, la última estrategia tendría un impacto de \$ 650.00 y se considera que es la más económica de las anteriores, ya que básicamente implica actividades de integración, en donde se pueden realizar videos, afiches, trípticos y acompañarlos con material audiovisual y refrigerio, a fin de brindar una mejor experiencia para los colaboradores.

Indicadores de gestión

Luego de analizar las tres acciones propuestas en el plan: (a) mejorar la satisfacción por remuneración, (b) mejorar el reconocimiento del personal y (c) mejorar la comunicación e intercambio de ideas, se establecen algunos indicadores que podrían medir la gestión de estas.

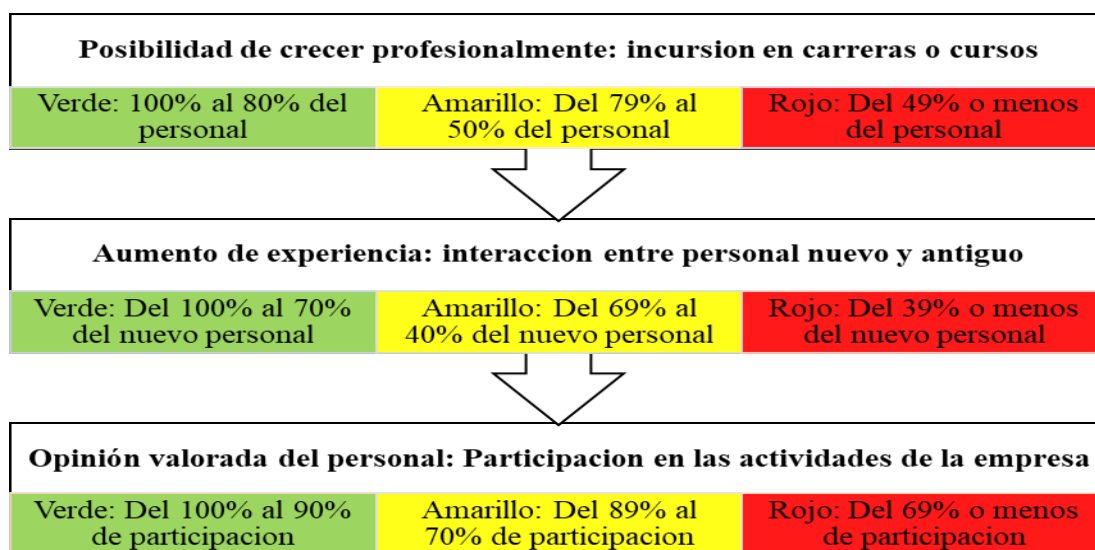


Figura 40. Indicadores de Gestión del Plan de Acción

Presupuesto estimado

Luego de realizar el plan de acción y la definición de indicadores, se establece el presupuesto estimado que se requiere para el desarrollo de las tres estrategias previamente descritas. Para efectos de este escenario, se tomó como base el presupuesto de una sola agencia que en promedio tenga diez empleados. Motivo por el cual algunas de las cantidades descritas en el presupuesto tienen valoración 10.

Por otra parte, en actividades como alianzas, teletrabajo, bonificación y capacitación técnica se asumió que al menos la mitad de trabajadores podría acceder a este tipo de reconocimientos. Es así como, luego de calcular el presupuesto, se determinó que todas estas acciones sumarían \$ 7,950.00 por cada agencia, cifra que es bastante accesible para el Banco Pichincha, ya que se trata de una de las empresas más grandes del país, y cuenta con los recursos suficientes para la ejecución de este tipo de proyectos, además, que todo esto se vería replicado en un mejor desempeño de los trabajadores que, evidentemente, también mejoraría la rentabilidad de la entidad. En el caso de ejecutar esta propuesta en las cuatro agencias analizadas, la inversión sería de \$ 31,800.00 en conjunto.

Tabla 40.

Presupuesto del Plan de Acción

Estrategia	Actividad	Cantidad	Presupuesto	
			C. Unitario	C. Total
Mejorar la satisfacción por remuneración	Planificación de trabajo en Excel.	1	\$ -	\$ -
	Contratación de capacitador	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
	Material de oficina para capacitación	10	\$ 5.00	\$ 50.00
	Bonificación para empleados	5	\$ 150.00	\$ 750.00
Subtotal Estrategia 1				\$1,800.00
Mejorar el reconocimiento del personal	Alianzas con Universidades	5	\$ 250.00	\$ 1,250.00
	Teletrabajo	5	\$ 750.00	\$ 3,750.00
	Cursos de capacitación técnica	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Subtotal Estrategia 2				\$5,500.00
Mejorar la comunicación e intercambio de ideas	Material audiovisual	1	\$ 100.00	\$ 100.00
	Materiales de oficina	10	\$ 5.00	\$ 50.00
	Afiches	5	\$ 30.00	\$ 150.00
	Material audiovisual	1	\$ 100.00	\$ 100.00
	Trípticos	10	\$ 5.00	\$ 50.00
	Refrigerio	10	\$ 10.00	\$ 100.00
	Material audiovisual	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Subtotal Estrategia 3				\$ 650.00
Total General				\$7,950.00

Conclusión del capítulo

El desarrollo de este capítulo permitió establecer la importancia de llevar a cabo un plan de acción dentro del Banco Pichincha, con la finalidad de mejorar el clima organizacional, el cual se está viendo comprometido por un grupo de colaboradores quienes no se sienten satisfechos por la remuneración, los reconocimientos y la comunicación. Si bien, de momento se trata sólo del 30%, no hay que minimizarlo o restarle importancia, debido a que esto es señal de que algo está pasando dentro de la organización.

Por este motivo, la propuesta se enfoca en convertir estos tres aspectos negativos, en oportunidades para que el personal mejore su experiencia, crezca profesional y su opinión sea valorada, a través de la formulación de nueve (9) estrategias en total, para optimizar el clima organizacional. Asimismo, estas acciones significarían un desembolso estimado en \$ 7,950.00 si se toma como escenario a una agencia conformada por 10 trabajadores.

Esta inversión es realmente viable para el Banco Pichincha pues, hasta el año 2018 registró un ingreso total por más de \$ 1,200 millones de dólares, dejando una utilidad neta de \$ 119 millones, que tuvo una variación anual del 67% con respecto al año 2017. Lo significa que la entidad financiera se encuentra en una excelente situación económica para invertir en este tipo de proyectos, cuyo impacto apenas sería del 0.01% sobre las utilidades netas. Pero a nivel de desempeño, la cifra es incalculable pues, esto redundará en un equipo de trabajo más motivado, mejor preparado y eficiente, que fortalecerá aún más la situación económica de la entidad.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió establecer las siguientes conclusiones, de conformidad con los objetivos específicos planteados en el primer capítulo.

Dentro de las teorías que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral, se determinó que ambos corresponden a subsistemas de la gestión del talento humano, donde las empresas buscan crear un ambiente armónico para que sus colaboradores convivan de la mejor manera, y a su vez, esto se vea replicado en un buen desempeño de su trabajo. Autores como Robbins y Judge (2009) comentaron que una persona motivada, por lo general es creativa, se siente a gusto en su grupo de trabajo, y hasta cierto punto, satisfecho.

Durante el análisis del macro y microentorno se determinó que la situación del Banco Pichincha es favorable pues, a nivel interno se manejan buenas relaciones con los trabajadores. A nivel externo la situación es diferente, debido a que las regulaciones políticas y económicas, son las que más afectan el comportamiento de los usuarios y están derivando en una desaceleración de la economía.

La investigación de campo, a través de encuestas y entrevistas, determinó que dentro del Banco Pichincha sí se utilizan herramientas para medir el clima organizacional y el desempeño laboral. Sin embargo, el 30% de los encuestados manifestó que no se sienten conforme con aspectos relacionados con: el sueldo, la comunicación, el intercambio de ideas, y los reconocimientos.

Basado en los hallazgos encontrados, se propuso un plan de acción que ayude a corregir los aspectos de inconformidad basada en tres estrategias: acciones para mejorar la satisfacción por remuneración, acciones para mejorar el reconocimiento, y acciones para que la comunicación sea más fluida y valorada entre los colaboradores. Para definir el costo, se estimó su valoración en una agencia de 10 empleados, la cual dio como resultado un presupuesto de \$ 7,950.00. Asimismo, el impacto financiero para el Banco Pichincha sería inferior al 1% de sus beneficios netos pues, en el último año reportó más de \$ 119 millones de dólares.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de la presente investigación son las siguientes:

La empresa debería poner en práctica el plan de acción propuesto para mejorar la satisfacción del personal. Para esto, es importante conversar con los trabajadores y conocer con mayor interés sus necesidades, problemas por los que esté atravesando y demás factores que ayuden a crear un lazo de apoyo entre la empresa y el empleado, de manera que éste sienta que sus jefes se preocupan por su bienestar, más allá de su desempeño laboral, que puede ser corregido a través de las capacitaciones y charlas que se brinden.

Los incentivos no necesariamente deben corresponder a temas económicos, como bonos en dinero o aumentos de sueldos, sino también preocuparse por la parte emocional, profesional y demás aspectos en donde se promueva un ambiente de proactividad e integración con los compañeros de trabajo.

Los gerentes de cada agencia deben velar porque exista un clima laboral agradable, donde el empleado se sienta seguro y satisfecho de trabajar en la institución, aún si su sueldo no cumple con sus expectativas, es posible lograr una reacción favorable porque se manifiesta compañerismo, compromiso y respeto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, K. (2016). Diagnóstico del clima laboral de una institución financiera y elaboración de una propuesta de mejora para los puntos identificados. Caso de Estudio Banco Solidario. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*, 166.
- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. La Morita, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, (26), 123–147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. In *Registro Oficial 449*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Banco Pichincha. (2018). Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad. Retrieved November 15, 2019, from <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/MemoriaSostenibilidad2018.pdf?ver=2019-03-08-131911-743>
- Briones, M., Vera, R., & Peñafiel, J. (2018). El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí. *Revista San Gregorio*, (22), 60–69.
- Carro, R., & González, D. (2016). *Productividad y Competitividad*. Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Colin, I. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* (Vol. 1). Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación - SENPLADES.
- De la Cruz, E., & Huamán, Á. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoco, E., & Carrión, G. (2018). Buen liderazgo , una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Revista Espacios*, 39(42), 1–11.
- Espinoza, V., & Ushca, I. (2018). “*Diseño de una Estrategia de Protocolo Familiar para las Pymes de Servicios de la Ciudad de Guayaquil*” (Universidad de Guayaquil). Retrieved from <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35288/1/TESIS ESPINOZA USHCA 2.pdf>
- García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Departamento de Administracion,Economia y Finanzas*, 1, 87–132.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jiménez, H., & Mosquera, K. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, de trabajadores de los departamentos financieros en entidades públicas*. Quito, Ecuador: Universidad del Pacífico.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Chiapas, México: Universidad de Montemorelos.
- Navarro, G., Arévalo, J., & Suárez, S. (2017). Clima organizacional: Un análisis en

- entidades financieras. *Espacios*, 38(44), 1–10.
- Pérez, F. (2014). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES(Dirección Provincial Pichincha)*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Porter, M. E. (2008). La ventaja competitiva. *Administración, Ingeniería y Gestión*, 1(2), 1–6.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2017). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. Esc.Adm.Neg. No*, 81, 149–158.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Reyes, R., & Zárate, D. (2016). Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en el banco Banbif de Trujillo, 2016. *Universidad Privada Del Norte*, 115.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rugel, A. (2016). *Modelo de gestión para incrementar la retención de talento humano en una empresa de comidas rápidas en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil - Maestría en Administración de Empresas.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Grupo Editorial Patria, Ed.). México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Ubillas, H. (2017). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los gestores de servicios del banco de la nación Trujillo, 2017*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Credito del Perú en el año 2018*. <https://doi.org/10.19083/tesis/625160>
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Instituto de Investigaciones de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*.

Managua, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Zaraza, Y. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la compañía de seguridad PROSEGUR S.A.* Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.

Apéndices

Apéndice A. Formato de Encuesta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FORMATO DE ENCUESTA**

Dirigido a: empleados del Banco Pichincha.

Sírvase completar la siguiente encuesta cuyo objetivo es Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal del Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil.

Instrucciones:

- Lea de forma cuidadosa cada pregunta y marque con una “X”, la respuesta que describa la realidad actual de la empresa.
- Responda con sinceridad, debido a que la encuesta es anónima y de carácter confidencial.
- escoja una sola respuesta por cada pregunta.
- Evalúe cada pregunta utilizando una escala del 1 al 5 tomando en consideración el siguiente puntaje:

Calificación	Descripción
5	Muy de acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
3	Indiferente
2	Parcialmente en desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

No.	Pregunta	Muy de acuerdo (5)	Parcialmente de acuerdo (4)	Indiferente (3)	Parcialmente en desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
	Enfoque Individual					
1	¿Se siente conforme en la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?					
2	¿Se siente satisfecho con la remuneración que posee?					

3	¿Cree que existe un equilibrio entre su vida laboral y personal?					
4	¿La capacitación que recibe de sus superiores es efectiva?					
	Comunicación					
5	¿Cree usted que se fomenta el trabajo en equipo en el Banco Pichincha?					
6	¿Cree que son muy buenos los canales de comunicación que se manejan dentro del Banco Pichincha?					
7	¿Es positiva la comunicación con sus compañeros de trabajo?					
8	¿Existe intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo?					
	Estructura y Organización					
9	¿Tiene pleno conocimiento sobre las reglas, normas y políticas de la empresa?					
10	¿El jefe directo realiza reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza entre el equipo de trabajo?					
11	¿Están bien definidos los niveles jerárquicos en la empresa?					

12	¿El área de trabajo es cómodo, iluminado y bien acondicionado?					
	Motivación					
13	¿Los directivos reconocen su labor cuando lo amerita el caso?					
14	¿Hay algún tipo de motivación por parte de los directivos?					
	Desempeño laboral					
15	¿Usted cumple con todas sus labores diarias dentro de la jornada laboral?					
16	¿La entidad aporta a su crecimiento profesional?					
17	¿Considera que los recursos de la compañía se gestionan de manera eficiente?					
18	¿El liderazgo y cooperación dentro de la compañía es satisfactorio?					

Apéndice B. Formato de Entrevista



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FORMATO DE ENTREVISTA**

Dirigido a: Gerentes de Agencias del Banco Pichincha.

Sírvase completar la siguiente entrevista cuyo objetivo es Analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del personal del Banco Pichincha de la Ciudad de Guayaquil.

1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional que se desarrolla en la agencia que usted dirige?
2. ¿Qué tipo de estrategias se han implementado para integrar y generar mayor compromiso en los empleados?
3. ¿Cree usted que hay algún factor que genere inconformidad en los empleados de la agencia que usted dirige?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación que se maneja con los empleados de esta agencia y de otras?
5. ¿Al momento de tomar decisiones importantes dentro de la agencia se toma en consideración la opinión de todos los empleados?
6. ¿Qué tipo de reconocimiento hace la institución sobre de las labores diarias que realizan los empleados?
7. ¿Cada qué tiempo se planifican las metas de la agencia bancaria que dirige?
8. ¿Se cumplen las metas establecidas por la gerencia?
9. ¿Qué falencias ha podido detectar usted en cuanto al clima y desempeño laboral?
10. ¿Qué correctivos debería aplicarse para mejorar el clima y desempeño laboral de la agencia que usted dirige?

Apéndice C. Transcripción de entrevistas

Entrevista a Gerente de Agencia Albán Borja

1) ¿Cómo percibe usted el clima organizacional que se desarrolla en la agencia que usted dirige?

La agencia y el banco trabajan mucho por el clima organizacional y esté de acuerdo a como manejar un equilibrio entre los empleados, subordinados, jefatura de tal forma de que esto influya positivamente en su desempeño.

2) ¿Qué tipo de estrategias se han implementado para integrar y generar mayor compromiso en los empleados?

Primero el compartimiento de las metas va de acorde a la realidad del mercado entonces eso hace que los empleados se sientan comprometidos en poder lograr todos sus objetivos como tal, tanto personales como institucionales, entonces el banco trabaja para que no solamente las metas, sino que los horarios de atención sus horas de lunch, su horario de entrada y de salida, todo sea en armonía a que puedan colaborar de acuerdo a lo que exige el banco.

3) ¿Cree usted que hay algún factor que genere inconformidad en los empleados de la agencia que usted dirige?

No, no creo que haya un factor relevante para una inconformidad de los empleados yo creo están en una institución financiera la más grande del país yo creo que para ellos valoran muchísimo el tipo de institución en la que trabajan creo que todos somos comprometidos.

4) ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación que se maneja con los empleados de esta agencia?

La comunicación fluye no solamente la comunicación es a nivel de jefatura, subordinados sino que existe una buena relación entonces yo creo el éxito de cada una de las jefaturas que manejemos es podernos llevar bien con los empleados no solo a nivel laboral sino también en lo personal el conocimiento de cada uno de las cosas que tienen los empleados de su familia, de su forma de ser, el podernos conocer bien obviamente vivimos prácticamente diez horas laborales, prácticamente

más pasamos en el trabajo que con la familia entonces hace que nos conozcamos mejor.

5) ¿Al momento de tomar decisiones importantes dentro de la agencia se toma en consideración la opinión de todos los empleados?

Depende hay ciertas definiciones y decisiones que son institucionales en las cual nosotros tenemos que acatarlos y cumplirlas simplemente se comunica y hay ciertas decisiones que si se puede pedir la opinión o el punto de vista de los empleados no todo.

6) ¿Qué tipo de reconocimiento hace la institución sobre de las labores diarias que realizan los empleados?

Hay reconocimientos monetarios, y hay reconocimientos que diríamos cualitativos cada año el banco hace una premiación a nivel nacional en la cual permite a los empleados ser reconocidos, se destacan a los mayores les entregan trofeos cada año y aparten vienen una bonificación anual adicional al sueldo que les permite sentirse gratificados.

7) ¿Cada qué tiempo se planifican las metas de la agencia bancaria que dirige?

Hay metas anuales, hay metas mensuales, hay metas de áreas que conllevan el cumplimiento final, simplemente la meta anual lo que hace dividírsela para el mes y luego para el día para que sea más alcanzable y sea más productiva porque al fijarnos una meta diaria no llega al objetivo final.

8) ¿Se cumplen las metas establecidas por la gerencia?

Sí, tengo un equipo altamente comprometido, proactivo que si alcanzan las metas.

9) ¿Qué falencias ha podido detectar usted en cuanto al clima y desempeño laboral?

Somos seres humanos y estamos en constante crecimiento he importantes cambios normalmente siempre todo los procesos llegan a sus etapa final y se crean nuevos procesos de medición del clima de nuevos desafíos que tiene el banco por llegar siempre a los empleados eso es siempre constante el cambio de ahí que todo sea perfecto no siempre llega un momento en que ese proceso ya llego a su etapa y generamos nuevas herramientas de medición, de comportamiento, de capacitaciones,

todo cambia, todo evoluciona entonces siempre tiene el banco procesos nuevos de mediciones, de categorizaciones de todos los empleados todo cambia siempre el banco está en constante de ayudar decirle que todo ha sido perfecto no, llega un momento en que se estacan y el banco busca nuevas ideas.

10) ¿Qué correctivos debería aplicarse para mejorar el clima y desempeño laboral de la agencia que usted dirige?

Constantemente se crean nuevas herramientas incluso nuevas plataformas digitales que nos permiten estar actualizados en conocimiento en todo nos dan otro tipo de asesoría tenemos incluso educación y *learning* que podemos hacer desde casa no solamente enfocada a la parte laboral sino mucho a la parte actitudes que podamos tener fuera de la parte laboral por ejemplo la lectura cosas importantes, anualmente es calificado el empleado y normalmente se toma planes de acción sobre el empleado para que corrija esas debilidades que ha tenido el año anterior entonces esos planes de acción lo ayudan a que se enfoque mucho más en las cosas en las que ha estado fallando que normalmente son de tres a seis meses y eso depende mucho la actitud que tenga el colaborador de querer modificar esos resultados sino los modifica ya inclusión de un plan de acción y un acompañamiento de su línea de supervisión si ya no hay resultados ahí si el banco preside de él , pero no solamente es un año laboral que se revisa sino que son dos años prácticamente el año que fue mal calificado más el años que se pedio un plan de acción al siguiente al tercer año recién se toma la decisión todo tiene un proceso nuestro resultados a la larga son calificados anualmente en función a eso se toma las medidas.

Entrevista a Gerente de Agencia Policentro

1) ¿Cómo percibe usted el clima organizacional que se desarrolla en la agencia que usted dirige?

El clima es muy bueno aquí en la agencia ya que no es una agencia tan grande donde todo el mundo aquí tiene una buena comunicación y cada uno se ayuda entre sí.

2) ¿Qué tipo de estrategias se han implementado para integrar y generar mayor compromiso en los empleados?

En las mañanas nosotros hacemos aquí como una dinámica verdad porque lo consiguiente uno en la mañana viene con sueño, pereza entonces nosotros aquí lo hacemos a partir de las 9:30 que entra el personal de ventanilla entonces ellos ya sabes que todos suben porque nosotros entramos 8:30 el área comercial todo la parte de acá arriba y las chicas de ventanilla llegan a las 9:30 llegan todas ellas ahí, y nosotros hacemos la dinámica que se llama *energizing* eso lo hacemos todo los días es como que usted se tiene que levantar y se cepilla los dientes, cada uno hacemos un cronograma de que juego o que dinámica le toca hacer a cada uno y ya tiene que venir preparados, todo los día diferente persona y tratando que sea diferente el juego. Eso nos ayuda a nosotros a des estresarnos empezar el día con ánimo.

3) ¿Cree usted que hay algún factor que genere inconformidad en los empleados de la agencia que usted dirige?

No

4) ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación que se maneja con los empleados de esta agencia y de otras?

Excelente, todos nos llevamos muy bien, no sé cómo era la administración anterior pero de lo que tengo conocimiento ventanilla nunca tenia comunicación con el gerente, solo era con el administrador, pero a mí me gusta que todos interactuemos; el hecho que yo no tenga que ver nada con caja en el sentido de que porque es operativo y todo es yo por lo general una vez o dos veces bajo voy atrás de la ventanilla le pregunto chicos como están como les ha ido hay algún inconveniente siempre me gusta bajar visitar y que ellos sientas que cualquier momento que venga acá tengan la confianza de hablar conmigo porque por ejemplo el cajero es más

temeroso para mí todos somos iguales, es más aquí hicimos el 31 el banco nos hizo venir internamente a trabajar entonces se nos ocurrió con la chica de aquí que trabaja conmigo que maneja pequeñas empresas en hacer una comida, un chico hizo el arroz con choclo yo me fui a comprar tarrinas de chanco venimos y nos servimos hicimos un brindis compraron una champagne lo compro el administrador dimos las palabras nos reímos tomamos fotos y comimos y nos fuimos y estuvo el guardia y el de limpieza todos nos integramos. La idea es que cuando uno vaya a la oficina y diga tengo ganas de ir a trabajar, es bonito decir yo si voy por el ambiente laboral, desde el guardia el de limpieza hasta el gerente, me gusta que el equipo sea así.

5) ¿Al momento de tomar decisiones importantes dentro de la agencia se toma en consideración la opinión de todos los empleados?

Claro que sí, por supuesto porque yo no soy perfecta, yo también tengo mis errores a mí se me gustaría que cada uno me de mi feedback que es lo que de pronto que yo puedo hablar y decir las cosas, pero para mí aparentemente está bien, pero para el resto no entonces a mí si me gusta que me digan Yessi o Yess como me dicen los chicos: “sabe qué”, “mira esto” y es verdad y asimismo yo también, como una forma del tino de hablar con ellos de saber cómo llegar a esa persona.

6) ¿Qué tipo de reconocimiento hace la institución sobre de las labores diarias que realizan los empleados?

En las diarias nosotros en tema de productividad en la pizarra se anota la productividad que los chicos hacen verdad se pone un reto arriba dice reto se pone ahí cuanto créditos ejemplo tema comercial cuanto créditos hacen cuantas aperturas y cuentas hacen y todo eso entonces en la mañana después que hacemos el *energizing* nos reunimos 15 minutos el área comercial aquí entonces vemos si el reto de ayer, yo puse un ejemplo el masivo tiene que ser 2 créditos y 3 inversiones el best tiene que ser 2 seguros y 1 crédito productivo y el preferencial tiene que ser 2 créditos y un seguro entonces la persona que haya cumplido con eso se lo pone acá donde están los nombres de los chicos y se le pone una carita feliz que han cumplido su reto por ende nosotros tenemos un grupo aquí del banco tomamos foto de eso y ponemos ahí que tal persona cumplió el reto diario.

Y eso es la premiación que sea hace diario y la premiación anual que le banco nos hace los reconocimientos de trofeos nos hace una reunión con toda la regional

costa que involucra Guayaquil, Manabí y periféricas nos hace una reunión donde nos premian y nos hacen como una comida un reconocimiento que nos hace la mejor agencia el mejor asesor, el mejor administrador, el mejor gerente a todos nos premian.

7) ¿Cada qué tiempo se planifican las metas de la agencia bancaria que dirige?

Todos los meses, pueden cambiar hoy me pueden decir que tengo que desembolsar 500.000 dólares un asesor dependiendo la economía del país que hace el banco si en este momento la economía indica que necesitamos que su cliente necesita crédito nos enfocamos en los créditos si el banco está muy líquido verdad hacemos crédito si el banco no está líquido para generar crédito entonces nos volcamos al otro lado y nos vamos con las captaciones en los que son las inversiones las cuentas corrientes y los ahorros entonces una vez que le banco esta líquido cuando hemos hecho ese tipo de productos lo vamos otra vez y nos abrimos un abanicó con los créditos eso depende más de la economía del país. Y son graficas del banco puedo decir que este mes pasado el banco me dijo sabe que desembolsemos 500.000 dólares este mes dice ya no quiero 500 sino un millón, Son súper agresivos las metas que tenemos aquí pero como tenemos mucho tiempo ya nos hemos acostumbrado a esos cambios drásticos.

8) ¿Se cumplen las metas establecidas por la gerencia?

Claro que si

9) ¿Qué falencias ha podido detectar usted en cuanto al clima y desempeño laboral?

Yo soy nueva en esta agencia tengo apenas 2 meses y estuve 2 años en católica entonces cada agencia es un mundo, cada personal es un mundo esta agencia es más grande que católica, en católica manejaba 10 personas, acá son 17 aquí la falencias era la falta de comunicación, por lo que le digo los cajeros llevan solo allá, los masivos allá acá gerencias pero he cambiado eso la gente se siente más comprometida a veces no tanto como gerente sino tanto el compromiso que tiene con uno y uno con ellos, se sientan comprometidos conmigo como personas mas no como el cargo que tengo.

10) ¿Qué correctivos debería aplicarse para mejorar el clima y desempeño laboral de la agencia que usted dirige?

Nos falta a nosotros una integración porque si nos llevamos nos comunicamos nos vemos pero también es bueno hacer una integración fuera de la agencia yo crearía para mejor la comunicación en los 2 meses que tengo he tratado de consolidar al personal, la retroalimentación que se hace diario yo tengo que hacer una retroalimentación con la persona que me fallo diario porque diario porque puedo hacer correctivos todos los días y no esperar que se termine un mes para recién yo reunirme con esa persona entonces a hacerlo diario vamos viendo en que podemos hacer para poder llegar a cumplir una meta eso nos ayuda muchísimo tanto para el empleado como para la institución

Entrevista a Gerente de Agencia UCSG

1) ¿Cómo percibe usted el clima organizacional que se desarrolla en la agencia que usted dirige?

Es muy bueno, en particular en cada agencia difiere seguramente pero el banco como uno solo trata de simplificar el tema de los criterios en el tema de los manejos de recursos, aquí particularmente es excelente hay una sinergia entre todos los empleados y todos saben lo que tienen que hacer pues se llevan perfectamente y contribuye mucho al clima laboral.

2) ¿Qué tipo de estrategias se han implementado para integrar y generar mayor compromiso en los empleados?

Bueno, aquí en todas las agencias comenzamos un *energizing* es la oportunidad justamente para comenzar con energía del día, aparte que comienzas con energía, dar la oportunidad de tener un intercambio con todo el personal. En ese momento toda la agencia, todas las áreas de la agencia se integran y cada uno depende de la semana lidera un energizante en la mañana y eso es positivo para todos porque realmente hay una gran simetría en ello.

3) ¿Cree usted que hay algún factor que genere inconformidad en los empleados de la agencia que usted dirige?

Realmente ninguno en esta particularmente ninguno, todo marcha correctamente.

4) ¿Cuál es su opinión acerca de la comunicación que se maneja con los empleados de esta agencia?

Muy buena, aunque podría ir mejor porque en esta agencia particularmente yo solo tengo 2 meses, entonces las relaciones se generan en el camino, la confianza se da de a poco entonces debería este año incrementarse.

5) ¿Al momento de tomar decisiones importantes dentro de la agencia se toma en consideración la opinión de todos los empleados?

Sí, se toma en consideración las opiniones más el líder es el que finalmente siempre tiene que tomar la decisión, se escucha por supuesto, pero el líder siempre toma la decisión, en este caso el líder soy yo.

6) ¿Qué tipo de reconocimiento hace la institución sobre de las labores diarias que realizan los empleados?

Bueno, aquí ahí reconocimiento a nivel del banco en sí, reconocimientos monetarios y hay reconocimientos no monetarios, el banco siempre está en proyectos de diferentes tipos, de ahí pues hace reconocimientos a través de nuestra página social del banco que se llama work place, entonces ahí tiene el reconocimiento no monetario adicionalmente a nivel de la agencia se maneja reconocimiento no monetario que son el cuadro de excelencia que manejamos de acuerdo a la productividad.

7) ¿Cada qué tiempo se planifican las metas de la agencia bancaria que dirige?

Bueno, hay la meta que inicias en el año esa es la programación anual que es la que justamente ya hice la semana pasada y las metas mensuales aparte de las metas mensuales, pues ahí esas se generan el primer día laborable del mes en curso y de ahí se hace el seguimiento a través de un visor de Excel en donde se maneja el control de las mentas.

8) ¿Se cumplen las metas establecidas por la gerencia?

Sí, en su mayoría si

9) ¿Qué falencias ha podido detectar usted en cuanto al clima y desempeño laboral?

Bueno, en todo trabajo y en esta agencia que no se escapa, hay diferentes personalidades, entonces ya es un tema más bien de personalidad por lo tanto siempre hay algún recurso que de repente no se quiera ajustar totalmente y eso en cualquier parte va crear un desequilibrio momentáneo, en bases en el tema de clima laboral pero no son cosas ni permanentes ni que afecte grandemente al clima.

10) ¿Qué correctivos debería aplicarse para mejorar el clima y desempeño laboral de la agencia que usted dirige?

Bueno, la retroalimentación permanente ósea no se puede esperar de que si existe algo o algún recurso, que está de alguna manera afectando este clima laboral de que se permita que eso avance, entonces pienso que las medidas a tiempo son las más importantes y la retroalimentación mientras el recurso no haga nada que realmente vaya en contra las políticas del banco, pues nada simplemente es un tema de manejo, bueno cosas mayores obvio si hay que tomar decisiones basadas en el reglamento del banco.

Apéndice D. Resultados de las encuestas

Tabla 41.

Equilibrio entre su Vida Laboral y Personal.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	24	16%
Muy de acuerdo	46	31%
Muy en desacuerdo	14	9%
Parcialmente de acuerdo	32	21%
Parcialmente en desacuerdo	34	23%
Total general	150	100.00%

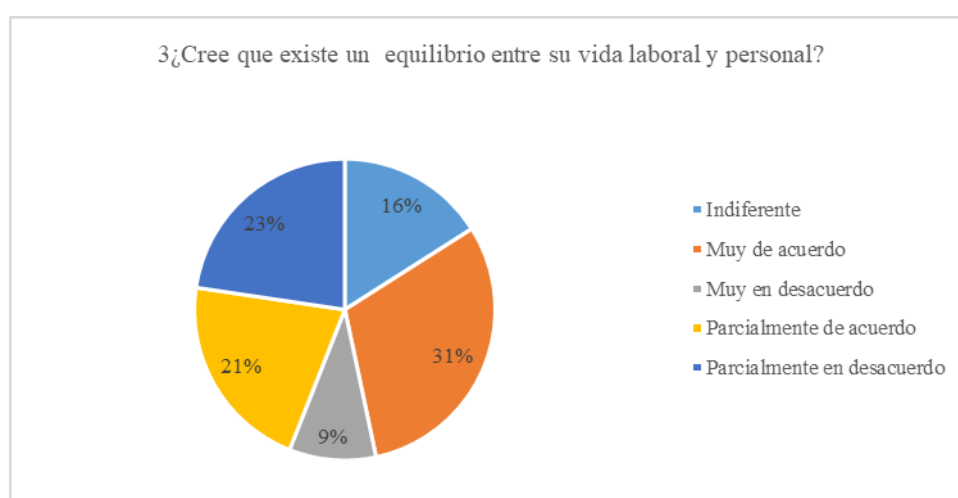


Figura 41. Equilibrio entre su Vida Laboral y Personal.

Interpretación. Los resultados de la tabla 41 determinan que, el 52% de los encuestados, se mostró muy de acuerdo y parcialmente de acuerdo respecto al hecho de que hay un equilibrio entre la vida laboral y personal. A pesar el 48% está consciente de que no en todos los casos hay un equilibrio, ya que las labores en la entidad bancaria suelen extenderse inclusive fuera de jornadas laborales, y por ello, hay un grupo que se mostró indiferente (16%), otro grupo parcialmente en desacuerdo (23%) y muy en desacuerdo (9%), según se aprecia en la figura 41.

Tabla 42.

Promoción del Trabajo en Equipo en la Organización.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	23	15%
Muy de acuerdo	62	42%
Muy en desacuerdo	10	7%
Parcialmente de acuerdo	23	15%
Parcialmente en desacuerdo	32	21%
Total general	150	100.00%

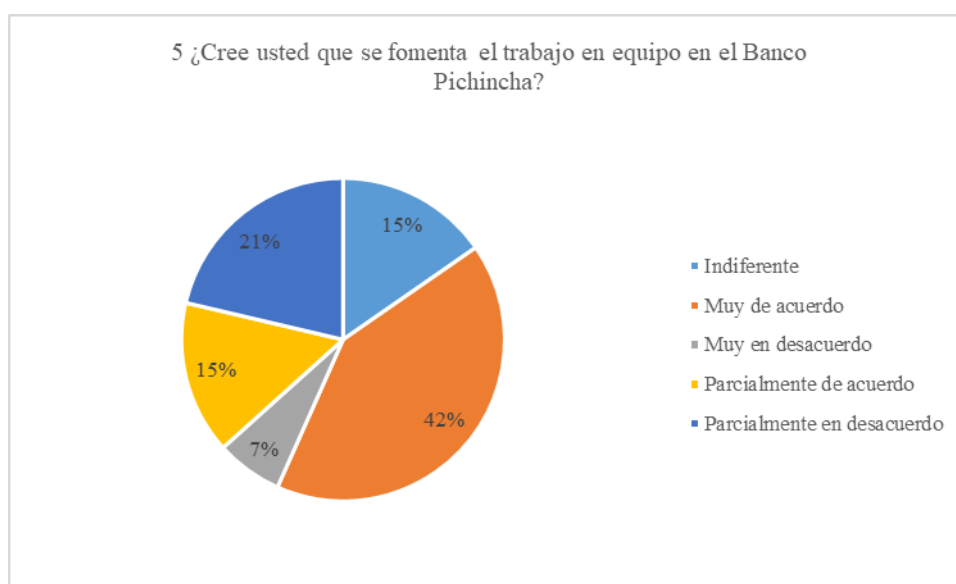


Figura 42. Promoción del Trabajo en Equipo en la Organización.

Interpretación. La tabla 42 expresa que el 57% de encuestados estuvo de acuerdo con el hecho de que internamente se promueve el trabajo en equipo; mientras que el 21% se mostró indiferente y, sólo el 22% manifestó que no se realiza esta actividad, conforme a lo expuesto en la figura 42. Esto se debe a que hay departamentos donde la confidencialidad de información evita que se trabaje con tantas personas a la vez y, no en todos los casos, se promueve el trabajo en equipo.

Tabla 43.

Canales de Comunicación Idóneos.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	20	13%
Muy de acuerdo	62	42%
Muy en desacuerdo	15	10%
Parcialmente de acuerdo	24	16%
Parcialmente en desacuerdo	29	19%
Total general	150	100.00%

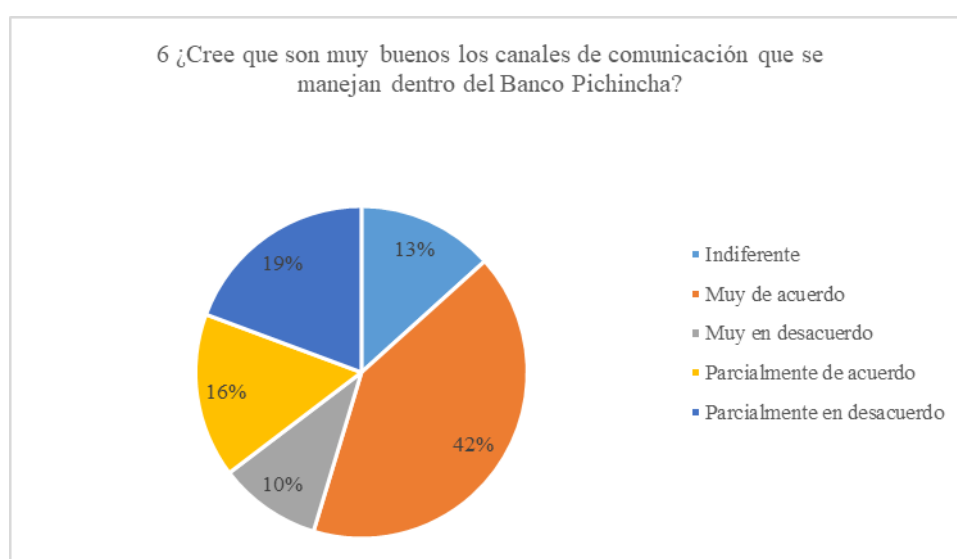


Figura 43. Canales de Comunicación Idóneos.

Interpretación. Según la tabla 43, es evidente que hay interés de parte de los directivos en invertir para que los canales de comunicación sean los mejores, y esto se puede evidenciar en el hecho de que el 58% está de acuerdo en que los canales de comunicación son buenos y eficientes; el 13% se mostró indiferente y, apenas el 29% consideró que hace falta mejorar este aspecto, debido a que no en todos los departamentos existe una buena comunicación, tal como se aprecia en la figura 43.

Tabla 44.

Conocimiento sobre las Reglas, Normas y Políticas de la Empresa.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	38	25%
Muy de acuerdo	76	51%
Muy en desacuerdo	7	5%
Parcialmente de acuerdo	14	9%
Parcialmente en desacuerdo	15	10%
Total general	150	100.00%

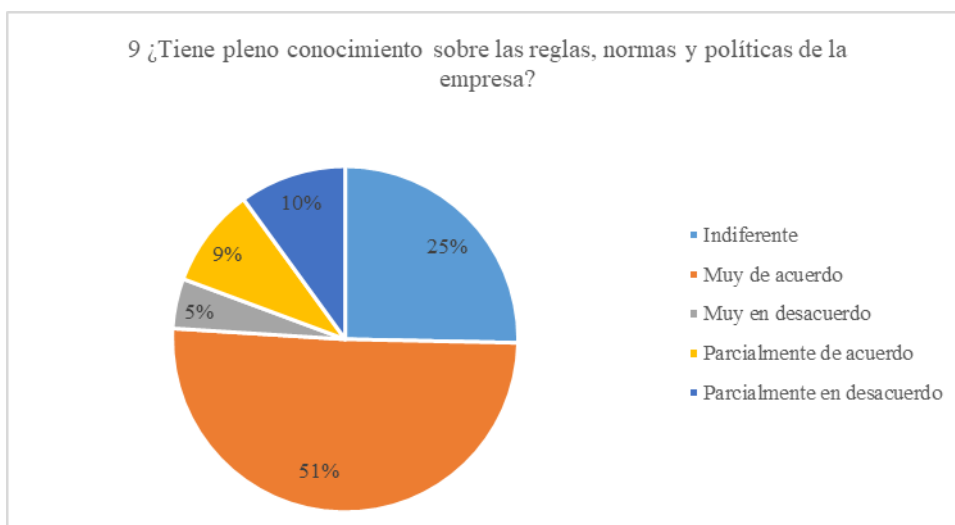


Figura 44. Conocimiento sobre las Reglas, Normas y Políticas de la Empresa.

Interpretación. De acuerdo con la tabla 44, el 60% que manifestó que sí tiene pleno conocimiento sobre las reglas, normas y políticas de la entidad bancaria; el 25% que se mostró indiferente, es decir, no están seguros de dominar o conocer todas las normas que rigen dentro de la compañía; y finalmente, el 15% que corresponde a una minoría de personas que no tienen claro aún todas las políticas y exigencias del establecimiento, seguramente porque se tratan de nuevas contrataciones. Tal como se observa en la figura 44.

Tabla 45.
Niveles Jerárquicos Bien Definidos en la Empresa.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	26	17%
Muy de acuerdo	74	49%
Muy en desacuerdo	9	6%
Parcialmente de acuerdo	16	11%
Parcialmente en desacuerdo	25	17%
Total general	150	100.00%

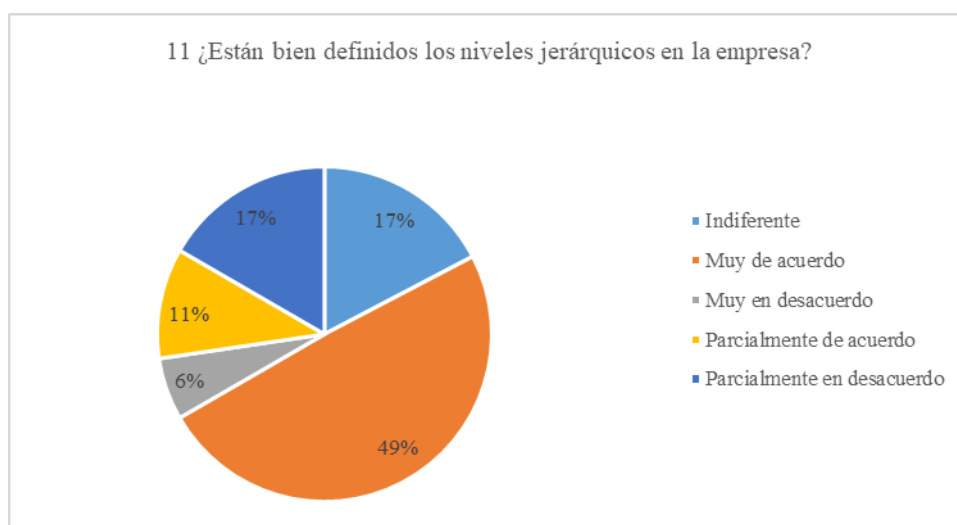


Figura 45. Niveles Jerárquicos Bien Definidos en la Empresa.

Interpretación. La tabla 45 determina que, por tratarse de una institución financiera grande, es posible que el 40%, manifestó que no están bien definidos los niveles jerárquicos, ya que no conocen todos los niveles jerárquicos (17% indiferente, 17% parcialmente en desacuerdo y 6% muy en desacuerdo), según datos de la figura 45. A pesar de esto, la mayoría (60%) sí considera que los niveles jerárquicos están bien establecidos, seguramente porque se trata de personas que tienen mayor tiempo en la entidad.

Tabla 46.
Otra Forma de Motivación.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	24	16%
Muy de acuerdo	59	40%
Muy en desacuerdo	8	5%
Parcialmente de acuerdo	21	14%
Parcialmente en desacuerdo	38	25%
Total general	150	100.00%

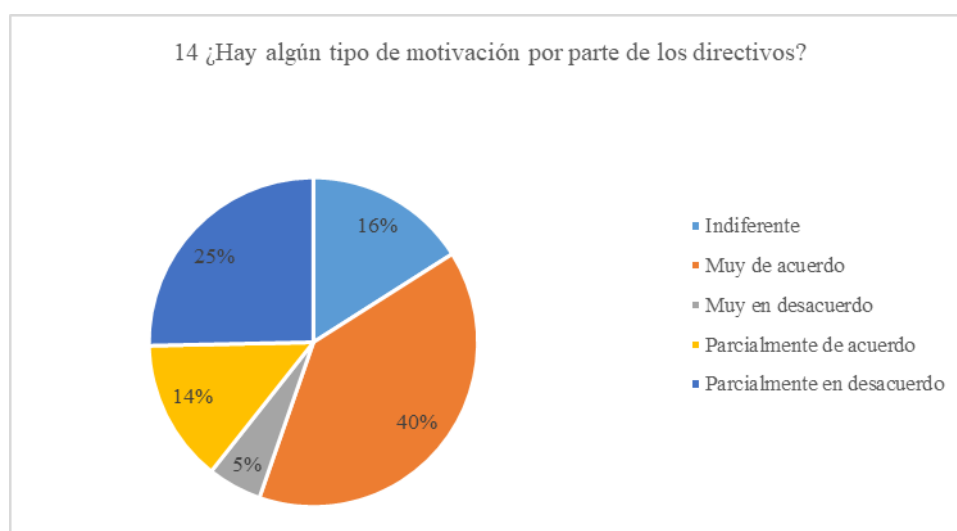


Figura 46. Otra Forma de Motivación.

Interpretación. En la tabla 46 se aprecia que, el 54% manifestó que los directivos sí los motivan de diversas formas cuando realizan su trabajo de forma eficiente; mientras que el 16% manifestó que no en todos los casos es así; y finalmente, el 30% argumentó que nunca han recibido algún tipo de motivación por parte de los directivos, tal como se nota en la figura 46; entendiendo que aproximadamente 3 de cada 10 empleados no se sienten conformes con el ambiente de trabajo porque no reciben una motivación idónea por parte de sus jefes.

Tabla 47.
La Entidad aporta al Crecimiento Profesional.

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	20	13%
Muy de acuerdo	71	47%
Muy en desacuerdo	7	5%
Parcialmente de acuerdo	19	13%
Parcialmente en desacuerdo	33	22%
Total general	150	100.00%

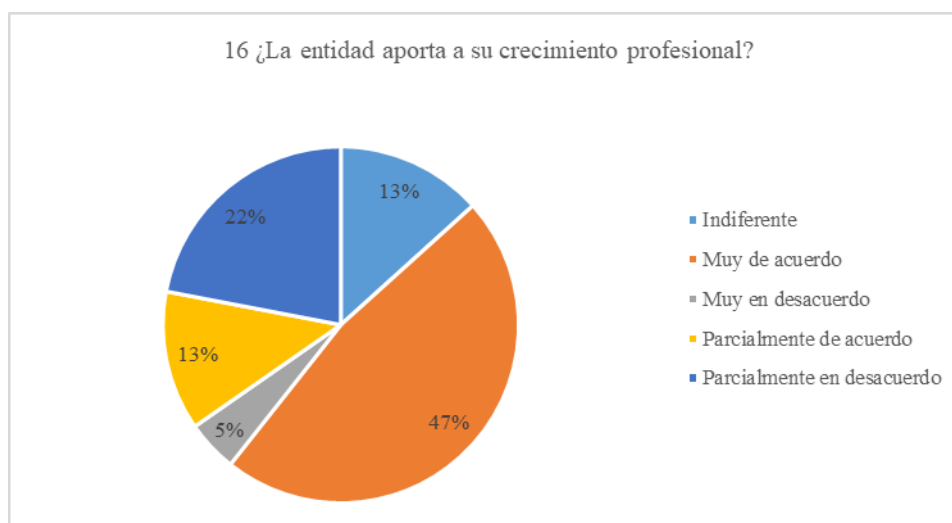


Figura 47. La Entidad aporta al Crecimiento Profesional.

Interpretación. El resultado de la tabla 47 determina que, el 60% manifestó que sí existen planes que les permiten tener flexibilidad de horarios para que puedan estudiar en la universidad, o realizar cursos de capacitación; mientras que el 13% se mostró indiferente porque no todos han tenido la misma oportunidad de poder terminar sus estudios y estar dentro de una agencia que les ofrezca flexibilidad de horario o cercanía respecto de su hogar; finalmente, el 27% manifestó de forma rotunda que la entidad no aporta a su crecimiento profesional, según la figura 47.

Tabla 48.
Gestión Eficiente de los Recursos de la Compañía

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Indiferente	23	15%
Muy de acuerdo	65	43%
Muy en desacuerdo	6	4%
Parcialmente de acuerdo	22	15%
Parcialmente en desacuerdo	34	23%
Total general	150	100.00%

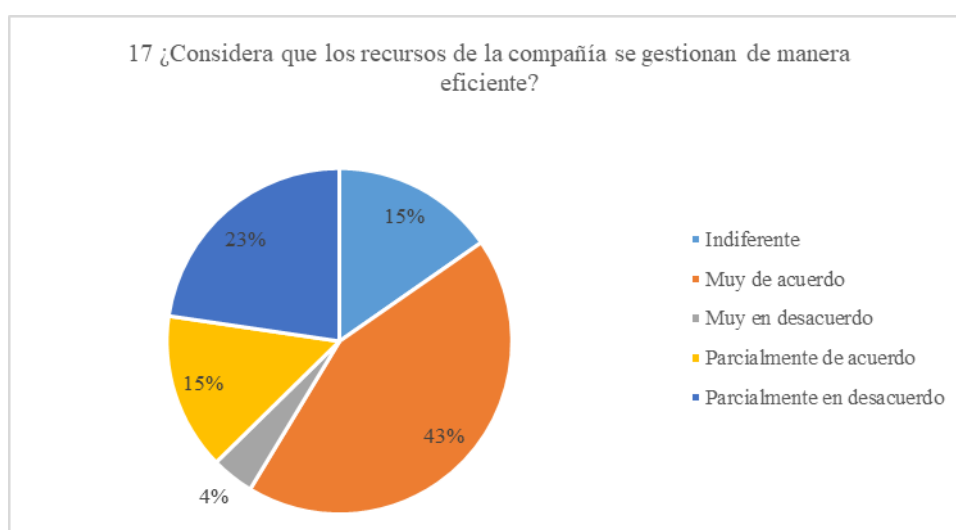


Figura 48. Gestión Eficiente de los Recursos de la Compañía

Interpretación. Según la tabla 48, el 58% manifestó que sí se realiza de forma eficiente en la mayoría de los casos; por esta razón, un 15% de los encuestados respondieron “indiferente” pues, desde su perspectiva no siempre se toman buenas decisiones sobre la forma de gestionar los recursos de la compañía; y finalmente, el 27% respondió que de ninguna manera se gestionan eficientemente los recursos, tal como se aprecia en la figura 48 dando a entender que el banco presenta falencias en algunos departamentos.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette**, con C.C. # **0952694263** y **Rodríguez Bravo, Cindy Marcela**, con C.C. # **0927215400**, autoras del trabajo de titulación: “**Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil**” previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 27 de febrero del año 2020

f. _____

Nombre: **Jaramillo Palma, Mabelyn Lissette**

C.C: **0952694263**

f. _____

Nombre: **Rodríguez Bravo, Cindy Marcela**

C.C: **0927215400**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	"Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil"		
AUTOR(ES)	Mabelyn Lissette Jaramillo Palma, Cindy Marcela Rodríguez Bravo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Jessica Matute Petroche, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de febrero de 2020	No. DE PÁGINAS:	138 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos, Organización y Métodos, Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Comunicación, Interacción, Plan de Acción, Crecimiento Profesional.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación fue diseñada con el objetivo de analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil. Para llevar a cabo el estudio, se analizaron estudios previos relacionados al tema, y se notó que en la mayoría de casos el ambiente de trabajo sí tenía influencias en el desempeño de los trabajadores pues, aquellos que presentaban mejores resultados trabajaban en empresas que los motivaban, y que reconocían su labor. Además, dentro de este trabajo se analizaron factores del macro y micro entorno para determinar su influencia en el clima organizacional de Banco Pichincha; el resultado de este análisis determinó que la entidad financiera trata de enmarcarse en las buenas prácticas laborales y justas para crear un ambiente de trabajo óptimo, pero a pesar de aquello, no todo es positivo pues hay regulaciones políticas y económicas que afectan el comportamiento de los usuarios y esto implica mayor interacción con los clientes, donde se podría generar un ambiente tenso. Por otro lado, se hizo una encuesta y entrevista y los resultados determinaron que el 30% de empleados no está conforme con el sueldo, los reconocimientos y la comunicación. Por ese motivo, la propuesta se enfocó en corregir estos tres aspectos. Si bien, en el Banco Pichincha ya existe un sistema para medir el clima organizacional, la propuesta se desarrolló como un plan de acción complementario para que se revierta el impacto de estos 3 aspectos y más bien, el personal tenga la posibilidad de crecer profesionalmente, se aumente su experiencia y su opinión sea valorada.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0985153230 +593-0990898231	E-mail: Mabelyn_jaramillo@outlook.com Marcela.rodriguez05@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			