



**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de Empresas**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA LAS AGENCIAS HUAYNA CÁPAC Y  
MALL DEL RÍO DEL BANCO PICHINCHA EN  
LA CIUDAD DE CUENCA Y UNA PROPUESTA  
DE PLAN DE ACCIÓN**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del  
grado en Licenciada en Administración de  
Empresas**

**Autora:**

María Emilia Beltrán Carpio.

**Directora:**

Mgt. María Isabel Arteaga Ortiz.

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres, a mi esposo quienes han sido mi impulso y mi apoyo para culminar este reto profesional y personal, además a mis profesores, compañeros quienes formaron parte de esta carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios por haber estado presente en este trayecto universitario y permitirme culminar este trabajo de titulación, además quiero agradecer a mis padres, esposo y familia por el apoyo y motivación de culminar con esta etapa profesional. Agradezco también a mi tutora Mgt. María Isabel Arteaga por guiarme en el desarrollo del trabajo de titulación. Finalmente agradezco a la empresa Banco Pichincha por permitirme poner en marcha mis conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica. Espero este aporte sea de mucha utilidad para la institución.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de figuras.....	v
Índice de tablas.....	vi
Resume y abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1.1. Historia de la empresa.....	2
1.2. Misión y Visión.....	5
1.3. Valores Corporativos.....	5
1.4 Estructura Organizacional.....	7
CAPÍTULO 2.....	12
2.1. Desarrollo organizacional.....	12
2.1.1 Definición de desarrollo organizacional.....	12
2.1.2 Objetivos del desarrollo organizacional.....	13
2.1.3 Características del desarrollo organizacional.....	14
2.2 Clima organizacional.....	15
2.2.1 Conceptos de clima organizacional.....	15
2.2.2 Importancia del clima organizacional.....	15
2.2.3 Dimensiones del clima organizacional.....	16
2.4 Herramientas para la medición de clima organizacional.....	18
2.4.1 Variables que se relacionan con el Clima Organizacional.....	21
CAPÍTULO 3.....	27
3.1 Herramienta aplicada para el diagnostico.....	27
3.2. Aplicación herramienta.....	32

3.2.1 Población.....	32
3.2.2 Aplicación y tabulación de datos .....	32
3.3 Resultados .....	34
3.3.1 Dimensión Estructura.....	34
3.3.2 Responsabilidad .....	35
3.3.3 Recompensa .....	36
3.3.4 Riesgo.....	37
3.3.5 Calor.....	38
3.3.6 Estándares de Desempeño.....	39
3.3.7 Apoyo.....	40
3.3.8 Conflicto.....	41
3.3.10 Resumen global.....	43
CAPÍTULO 4 .....	47
4.1 Propuesta de plan de acción.....	48
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	57
REFERENCIAS .....	58
ANEXOS.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo de la empresa.....	4
Figura 2 Presencia en el Mundo .....	4
Figura 3 Imagen Corporativa filiales.....	5
Figura 4 Organigrama de la empresa.....	7
Figura 5 Organigrama de la agencia Mall del Rio.....	9
Figura 6 Organigrama de la agencia Huayna Cápac.....	10
Figura 7 Promedio por ítem de la dimensión estructura.....	35
Figura 8 Promedio por ítem de la dimensión responsabilidad.....	36
Figura 9 Promedio por ítem de la dimensión recompensa.....	37
Figura 10 Promedio por ítem de la dimensión riesgo.....	38
Figura 11 Promedio por ítem de la dimensión calor.....	39
Figura 12 Promedio por ítem de la dimensión estándares de desempeño.....	40
Figura 13 Promedio por ítem de la dimensión apoyo.....	41
Figura 14 Promedio por ítem de la dimensión conflicto .....	42
Figura 15 Promedio por ítem de la dimensión identidad .....	43
Figura 16 Resultados globales de clima organizacional .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ítems Cuestionario.....	29
Tabla 2 Puntuación asignada a la escala de likert para preguntas positivas.....	33
Tabla 3 Puntuación asignada a la escala de likert para preguntas negativas.....	33
Tabla 4 Interpretación de Resultados.....	34
Tabla 5 Interpretación de resultados global.....	44
Tabla 6 Resultados globales de las 9 dimensiones de clima.....	45
Tabla 7 Resultados globales y Propuesta de plan de acción.....	46
Tabla 8 Plan de mejora para clima organizacional para la empresa Banco Pichincha.....	48

### **RESUMEN:**

El objetivo de este trabajo fue diagnosticar el clima organizacional de las agencias del Banco Pichincha ubicadas en la Av. Huayna Cápac y Mall del Río, de la ciudad de Cuenca y de acuerdo con los resultados obtenidos proponer un plan de acción. La herramienta aplicada en esta investigación fue el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, con 53 preguntas distribuidas en 9 dimensiones, esta herramienta se aplicó a un total de 27 colaboradores de las dos agencias, de acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que en estas agencias de manera global existe un buen clima organizacional; sin embargo en las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de Desempeño y Conflicto, es necesario un plan de mejora.

**Palabras clave:** clima organizacional, cultura Organizacional, desarrollo organizacional, dimensiones, talento humano.

### **ABSTRACT:**

The objectives of this work were to diagnose the organizational climate of the Banco Pichincha agencies located at Huayna Capac Avenue and Mall del Río, in the city of Cuenca and, according to the results obtained, to propose an action plan. The tool used in this research was the Organizational Climate Questionnaire of Litwin and Stringer, with 53 questions distributed in 9 dimensions, which was applied to a total of 27 collaborators of the two agencies. According to the results obtained, it was determined that, in these agencies, in a global way, there is a good organizational climate. However, in the dimensions of Structure, Responsibility, Reward, Risk, Warmth, Support, Performance Standards, and Conflict, an improvement plan is necessary.

**Keywords:** Key words: organizational climate, organizational culture, organizational development, dimensions, human talent.



-----  
María Emilia Beltrán Carpio  
83475  
0969293786  
mbeltran@es.uazuay.edu.ec



---

**Psic. Isabel Arteaga**



---

**Firma Unidad de Idiomas**

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día han tenido que estar sujetas a cambios dentro del entorno en el que se desarrollan, debido a que se vive una era globalizada que ha permitido que las organizaciones puedan desarrollarse en todo ámbito, por lo que ha traído cambios y uno de ellos es el talento humano, que se ha convertido en un factor importante para las empresas, ya que son parte fundamental del desarrollo de objetivos y metas planteadas. Es por ello que las empresas deben estar controlando periódicamente el clima organizacional ya que esto permite mejorar y mantener un ambiente laboral adecuado para que las personas se sientan a gusto en sus actividades y por ende el cumplimiento de retos y objetivos sean los adecuados para beneficio de ambas partes.

El presente estudio busca medir el clima organizacional de la empresa Banco Pichincha en las agencias Huayna Cápac y Mall del Río. En el capítulo 1 se desarrolla información relevante de la empresa como son los antecedentes de la empresa, misión y visión, valores corporativos, estructura organizacional. En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico, el mismo que está contemplado por conceptos que se involucran directamente con el diagnóstico de clima organizacional, también herramientas que se aplican para medir el clima organizacional. En el capítulo 3 se realiza la aplicación de la herramienta Litwing y Stringer, la misma que es escogida por la organización, también se desarrolla la tabulación de datos y la interpretación de resultados obtenidos por dimensión y de manera global según la herramienta seleccionada.

Finalmente, en el capítulo 4, cuando se obtengan los resultados se realiza un análisis para determinar la propuesta de plan de acción que ayude a mejorar las falencias y dificultades encontradas dentro de la herramienta.

Al realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Banco Pichincha y realizar un plan de mejora, ayuda a la empresa a conocer la percepción que tienen sus colaboradores y tener una visión clara como empresa en donde están las falencias, para de esta manera ejecutar acciones que permitan mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. LA EMPRESA**

En el capítulo 1, se conocerá la historia, visión, misión, valores corporativos y el organigrama de la empresa Banco Pichincha, para tener un panorama más amplio de todo lo relacionado con la institución y que permita entender el funcionamiento y comportamiento de la organización, para poder de esta manera desarrollar los objetivos planteados en este trabajo de investigación, los mismos que serán aplicados a dos Agencias que serán parte del estudio, Agencia Mall del Rio y Huayna Cápac.

### **1.1. Historia de la empresa**

Banco del Pichincha fue fundado en Ecuador en 1906, como un grupo financiero con personas que tuvieron interés en tomar participación en la creación de un banco privado en la ciudad de Quito. El 17 de marzo en la Casa Municipal de Quito se reunieron los interesados y acordaron fundar Banco del Pichincha, el 11 de abril, se llevó a cabo la firma de la escritura pública de iniciación de la vida legal del Banco del Pichincha. La institución empezó con 600 mil sucres, iniciando sus funciones en la calle Venezuela y calle Sucre. (Banco Pichincha,2021).

En marzo de 1928, la institución decide nombrar al doctor Alberto Acosta Soberón gerente general, luego de haber transcurrido 44 años, el doctor Acosta se retira de sus funciones y delega a su hijo Jaime Acosta como el nuevo gerente. En el año 1977 Banco del Pichincha fue autorizado a participar en entidades internacionales, donde el servicio financiero se expandió a nivel mundial, teniendo presencia en España, Miami, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú (Banco Pichincha,2021).

En 1981, la institución financiera cumple 75 años de trayectoria, certificándose como un banco de prestigio en el sistema financiero. Transcurrido el tiempo, para el año 2002, la organización decide transformarse a todo nivel: estructural, tecnológico y de procesos. Banco del Pichincha resuelve cambiarse de nombre en septiembre 2006 a Banco Pichincha, eliminado la palabra "del", razón por la cual deseaban homogeneizar la imagen del grupo en todos los países ya que las filiales tenían nombres diferentes como por ejemplo en Colombia se llamaba Inversora Pichincha, en Perú se conocía como Banco Financiero, esa fue la razón

por la ahora se llama Banco Pichincha. La entidad financiera ha tenido una trayectoria desde su inicio, donde ha podido lograr lo que hoy en día es, ser un banco solvente con calificación "AAA"(Triple A), la misma que interpreta la calificación de riesgo que se otorga a las empresas o países sobre la capacidad que tienen para cumplir con sus obligaciones contractuales. (Banco Pichincha,2021).

En el año 2018, la empresa comienza un proceso de transformación, con el objetivo de consolidarse como grupo bancario latinoamericano en tener un modelo de negocio que atiendan necesidades digitales a través de sus productos y servicios que satisfagan las necesidades del usuario. El 31 de mayo, Banco Pichincha renueva su imagen a nivel de todas sus filiales internacionales, la misma que es parte de la transformación e innovación del banco en crear productos y servicios dirigidos a todos los segmentos de clientes. (Banco Pichincha,2019).

La imagen corporativa fue desarrollada por la empresa Erretres, la misma que fue seleccionada tras haber ganado el concurso en donde participaban otras agencias internacionales. El concepto de crear un nuevo símbolo es "la relación de confianza, cercanía entre el banco y las personas, unida al compromiso con el desarrollo de la región". (Erretres, 2021). Esto es representado en las partes que conforman la imagen donde el ángulo recto ascendente representa al cliente, la mancha cuadrangular con un vértice curvo transmite confianza, la fusión de los elementos nace el concepto de nueva identidad" (Erretres, 2021).

Banco Pichincha, es considerado el primer banco más grande del país por la participación que tiene en el mercado ecuatoriano, se encuentra ubicado en las 24 provincias del Ecuador. La institución bancaria está en constante transformación debido a los cambios que se dan en el entorno global para poder generar valor a sus diferentes clientes a través de la experiencia del usuario. (Banco Pichincha.2019).

## Figura 1

*Logotipo de la empresa*



Nota. Representa el logo actual de Banco Pichincha

Fuente: Banco Pichincha.

## Figura 2

*Presencia en el Mundo*



Nota. Mapa de ubicación de filiales a nivel Internacional

Fuente: Banco Pichincha.

### Figura 3

#### Imagen Corporativa filiales



Nota. Logo Filiales Banco Pichincha y su imagen final institucional a nivel internacional.

Fuente: Banco Pichincha.

### 1.2. Misión y Visión

El grupo financiero Banco Pichincha tiene dentro de su plan estratégico la Misión: “Inspirar confianza y retribuir confianza” a través de la experiencia al usuario final, en ser más simples y eficientes con el mejor recurso humano en realizar una gestión sostenible tanto en el ámbito social y ambiental. Por otra parte, la visión para la institución es “ser el banco más grande y el mejor”. (Banco Pichincha,2021).

### 1.3. Valores Corporativos

Para (Banco Pichincha,2021) los valores corporativos son cualidades, capacidades que tiene la institución para desarrollarse en su entorno interno y externo de la empresa, en cumplir con el propósito organizacional que garantice las buenas prácticas en la relación comercial entre cliente-banco. Dentro de ellos están los valores que se detallan a continuación (Banco Pichincha,2021).

- **Coherencia:**

- Actuamos con principios de honestidad y transparencia con clientes, empleados, proveedores y accionistas.
- Fomentamos relaciones justas con clientes de todos los segmentos, buscando ser resolutivos y consistentes.
- Actuamos bajo los principios de integridad, responsabilizándose de los compromisos asumidos. `

- **Esfuerzo (ser el mejor):**

- Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos colocando metas desafiantes que nos obliguen a salir de la zona de confort.
- Promovemos las ganas de crecer y superarse, teniendo una actitud autocrítica y de humildad para reconocer cuando nos equivocamos.
- Nos desafiamos para vislumbrar oportunidades de negocio y tomar riesgos calculados, actuando con autonomía y responsabilidad.
- Damos claridad sobre los objetivos y metas a alcanzar, midiendo los resultados y reconociendo.

- **Responsabilidad:**

- Cumplimos con nuestros compromisos y en todas las actividades que realizamos.
- Actuamos de forma diligente y resolutiva con nuestros clientes, cumpliendo los compromisos adquiridos.
- Estamos abiertos a rendir cuentas de nuestras acciones.

- **Trascender:**

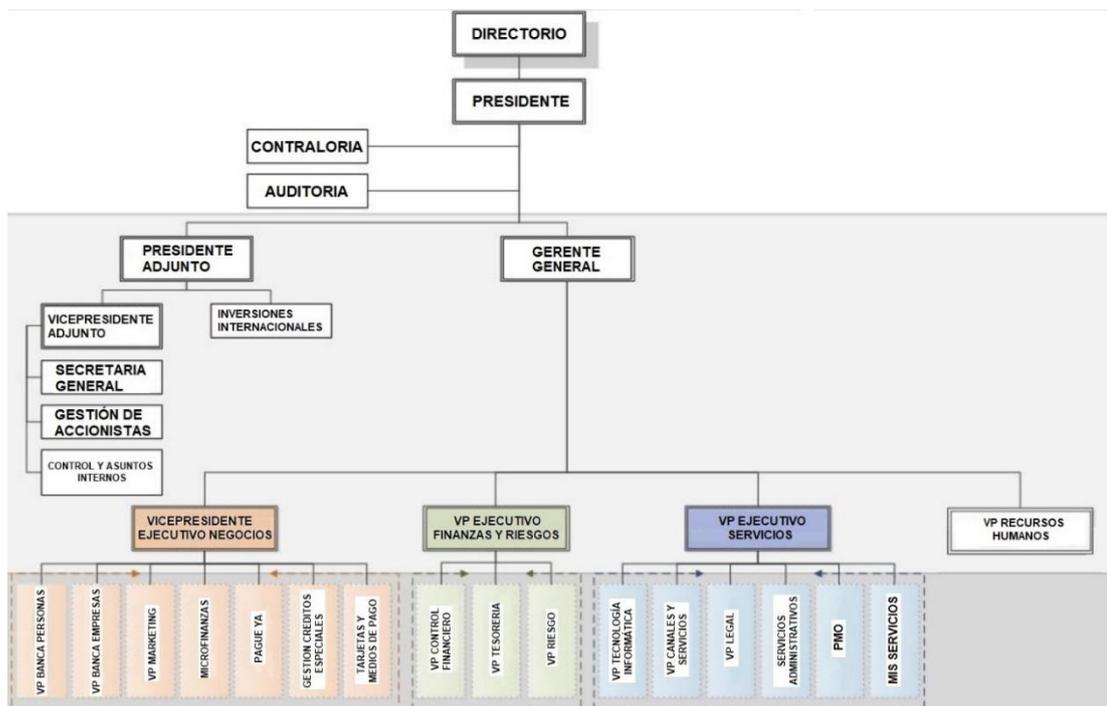
- Actuamos como “coaches” de las personas, para ayudarles a sacar lo mejor de sí mismos.

- Ayudamos a nuestros clientes a lo largo de su ciclo de vida, con visión de largo plazo.
- Nos involucramos en la comunidad, siendo responsables con ella y promoviendo la inclusión.
- Actuamos como emprendedores, promoviendo la sostenibilidad de nuestras acciones con el objetivo de construir un legado.
- Promovemos la colaboración y búsqueda de sinergias, al mismo tiempo que nos desafiamos generando competitividad sana que inspire hacia la excelencia.

## 1.4 Estructura Organizacional

**Figura 4**

*Organigrama de la empresa*



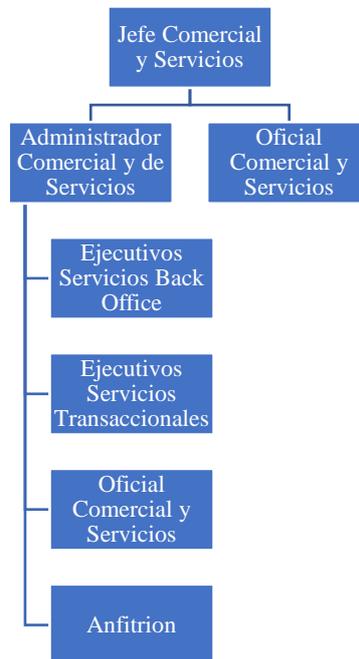
Nota. El gráfico representa la estructura organizacional de Banco Pichincha, organizada por niveles jerárquicos que involucran las diferentes áreas funcionales que son direccionadas por las diferentes Vicepresidencias.

Fuente: Banco Pichincha

El organigrama Banco Pichincha, funciona por jerarquías en donde la autoridad principal y las decisiones de la organización lo maneja el directorio, en segundo nivel se encuentra el presidente, quien se involucra directamente con el desarrollo interno de la organización, en ser el responsable de atender los requerimientos de los accionistas, controlar el cumplimiento de los acuerdos de la junta directiva, reglamentos, las normas establecidas en los status y sus funciones, para llevar a cabo lo mencionado, el presidente mantiene dos departamentos que facilitan la gestión, que son contraloría y auditoría, áreas que dan soporte a la junta directiva en ayudar a la implementación y supervisión del sistema de control de la organización. El presidente tiene bajo su mando al presidente adjunto, conocido también como el vicepresidente del directorio, quien se encargará de dar el acompañamiento al presidente en la dirección de la compañía, y será quien le reemplace en sus funciones cuando el director general (presidente) no pueda encargarse. Por otro lado, el presidente también tiene bajo su dirección al gerente general, persona que se encarga de administrar estratégicamente a la organización, planifica y lidera a su equipo de trabajo con el fin de cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo, para esto cuenta con su equipo de trabajo que se conforma por cuatro vicepresidencias que se encuentra en el tercer nivel y que son: vicepresidencia de negocios, quién maneja la parte comercial de la organización, formada por el segmento personas, empresas, micro finanzas, pague ya, créditos especiales, marketing, tarjetas y medio de pago. Vicepresidente ejecutivo, finanzas y riesgos, maneja la parte de control financiero, tesorería, y riesgo. Vicepresidencia ejecutivo servicios, se encarga de la parte de la gestión de tecnología informática, canales y servicios, legal, servicios administrativos, Project Management Office (PMO) y mis servicios, por último, la vicepresidencia de recursos humanos, tiene como responsabilidad fortalecer el compromiso y el desarrollo personal y profesional de la organización.

## Figura 5

### Organigrama de la agencia Mall del Río



Nota. La imagen muestra la estructura de la agencia Mall del Río, con sus respectivas áreas comerciales y de servicios que brindan atención al cliente externo.

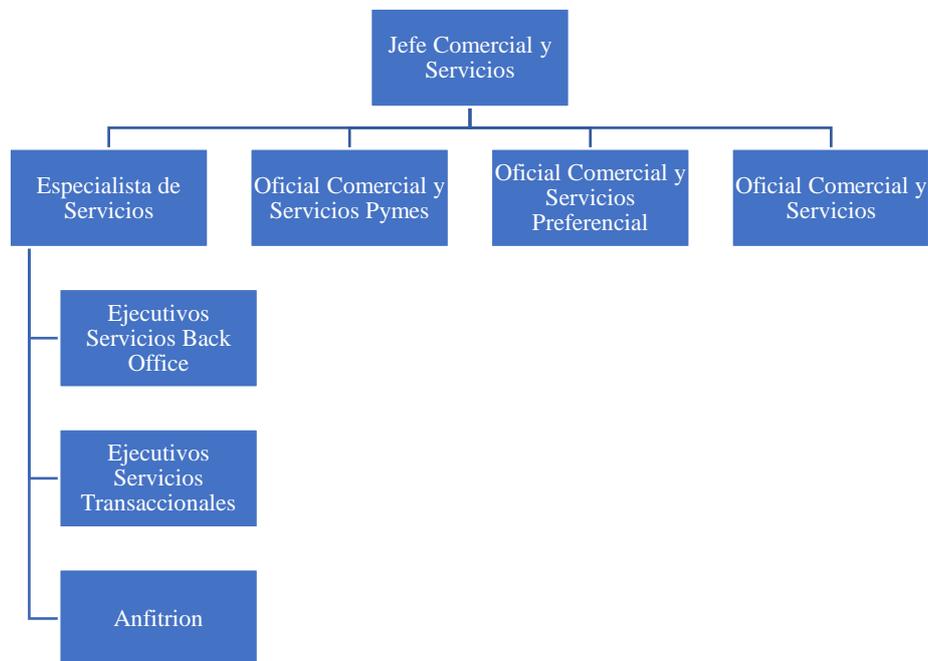
Fuente: Extraído del Banco Pichincha 2021.

La agencia Mall del Río, está conformada por once personas que se encuentran distribuidas en diferentes departamentos, tanto en el área comercial y de servicios, según el gráfico se muestra que en la cabecera está el Jefe Comercial y Servicios, persona encargada de planificar, organizar, dirigir, supervisar de manera eficiente el sistema comercial y de servicios. Bajo su supervisión se encuentra el administrador Comercial y Servicios y el Oficial Comercial y Servicios Pymes. En el primer caso, la persona se encarga de supervisar las áreas que se encargan de la venta de productos y servicios al cliente final, en brindar un servicio de calidad al cliente y en ofertar productos financieros, dentro de ellos están las áreas: Oficial Comercial y Servicios, se encarga de ofrecer y dar soporte al cliente con los productos y servicios bancarios. Ejecutivo de Servicios Back Office, da el soporte operativo para los procesos que se necesitan para dar solución a cualquier tipo de reclamo o necesidad que tenga el usuario, también se encuentra el anfitrión, persona encargada de dar respuestas al cliente en agencia ante diversas solicitudes o consultas, por último, están los Ejecutivos de Servicios transaccionales,

quienes son los que trabajan en ventanilla para gestionar las diferentes actividades con respecto a cobro de servicios que preste la institución, transacciones financieras, pagos, retiros, cambiar monedas extranjeras, etc. En cuanto al Oficial Comercial y Servicios Pyme, se encarga de manejar una cartera de cliente de pequeñas y medianas empresas, se le conoce también como oficial de cuenta, persona encargada de dar respuesta a cualquier situación que se le presente al cliente y también se encarga de ofrecer productos financieros acorde a las necesidades que la empresa requiera en su momento.

**Figura 6**

*Organigrama de la agencia Huayna Cápac*



Nota. La imagen muestra la estructura de la agencia Huayna Cápac, con sus respectivas áreas comerciales y de servicios que brindan atención al cliente externo.

Fuente: Extraído del Banco Pichincha 2021.

La agencia Huayna Cápac, está conformada por 16 personas que se encuentran en el área comercial y servicios, dentro de su estructura tenemos al Jefe Comercial y Servicios, que se encarga de planificar, dirigir y supervisar a su personal para que todos

estén alineados a un mismo objetivo, bajo su cargo está el Especialista de Servicios, persona encargada de organizar, dirigir a su equipo que está conformado por las siguientes áreas: Ejecutivos Servicios Back Office, Ejecutivos Servicios Transaccionales y el Anfitrión, los mismas que se encargan de solventar cualquier requerimiento que el cliente necesite para beneficio propio. Por otra parte, el Oficial Comercial Pyme, Oficial Comercial y Servicios Preferenciales y Oficial Comercial y Servicios, reportan directamente al Jefe Comercial y Servicios.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de cumplir con el objetivo de este trabajo de investigación, se acudirá a artículos científicos para realizar una revisión a la literatura de los diferentes autores.

Primero se comenzará definiendo que es el desarrollo organizacional y sus aspectos más importantes de este tema como sus objetivos y características, siguiendo con el desarrollo de este capítulo se revisará los conceptos sobre el clima organizacional y sus aspectos más importantes como su importancia, dimensiones, herramientas para medir y las variables relacionadas con el clima organizacional.

El objetivo de este capítulo es entender y comprender de manera amplia los fundamentos teóricos que se utilizarán para cumplir con el propósito de esta investigación.

#### **2.1. Desarrollo organizacional**

##### **2.1.1 Definición de desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es una mezcla de arte y ciencia, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante, debido a que es una área de acción social que abarca una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que son influyentes para alcanzar el éxito del desarrollo organizacional (Guizar, 2008).

El desarrollo organizacional conlleva una aplicación y una transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas. (Cummings, 2007)

Por otra parte, se lo define como una perspectiva estratégica con respecto a la innovación y desarrollo socioeconómico, que en otras palabras quiere decir que se ve como una política pública que se tiene dentro de la organización, que se

obtiene a través de plataformas privilegiadas que permiten indagar respuestas correctas para los tipos de riesgos que se pueden presentar en una organización (Torres,2012).

Finalmente, el autor Mazza (2015) manifiesta que el desarrollo organizacional es una construcción en donde se prioriza las necesidades, en base a las capacidades y recursos que se encuentran dentro de su entorno y se las comunica y planea con el fin de mejorar los sistemas que utilizan para alcanzar los objetivos trazados y también poder tomar decisiones con respecto al comportamiento que tienen dentro de la organización.

De acuerdo con las definiciones revisadas de los diferentes autores, podemos llegar a concluir que el desarrollo organizacional es un modelo o proceso que sigue ciertas organizaciones para poner alcanzar de mejor manera los objetivos que se han planteado por medio de cambios o factores que antes se los presentaban como barreras y ahora se los utiliza como mecanismos positivos que tienen como fin llevar al éxito a la empresa.

### **2.1.2 Objetivos del desarrollo organizacional**

El autor Sánchez (2009) menciona que los objetivos que tiene el desarrollo organizacional son los siguientes:

- Permitir la identificación, aprovechamiento, protección de los recursos y capacidad actual que tiene la empresa, de igual manera se identifica las necesidades que se pueden tener en un futuro con el propósito de tener una ventaja competitiva que sea sostenible.
- Adaptar los cuatro tipos de conocimientos que en español se denomina de la siguiente manera: el saber qué, el saber por qué, el saber cómo y el saber quién, estos conocimientos se los puede utilizar en los procesos.
- Optimizar los recursos y elevar la competitividad por medio del desarrollo organizacional.
- Contar con un aprendizaje permanente que se hace por medio de los factores humanos, organizaciones y tecnológicos que permiten establecer un equipo de trabajo comprometido.
- Generar un valor añadido a productos o servicios de la empresa.

- Construir culturas organizacionales globales que permitan la transferencia del conocimiento, en otras palabras, la empresa se forma de valores, creencias, misión, visión y objetivos que son adoptados tanto por los fundadores y sus colaboradores.

### **2.1.3 Características del desarrollo organizacional**

De acuerdo con el autor Trejo ( 2008) las características que más se destacan del desarrollo organizacional son:

- Tener un enfoque de la organización como un todo, se establece que en el desarrollo organizacional se ve involucrada la organización como un todo con el propósito de que el cambio que se realice se lo haga de manera efectiva.
- Se considera que se tiene una orientación sistémica esto quiere decir que se realiza un enfoque en las interrelaciones en todas las partes de la organización como las relaciones laborales del personal, la estructura y los procesos organizacionales.
- En el desarrollo organizacional se cuenta con agentes de cambio que son los encargados de ser los estimuladores, orientadores y coordinadores del cambio que se dará en un grupo.
- Se cuenta con un sistema de aprendizaje que puede ser de carácter experimental.

El desarrollo organizacional tiene como esencia enfocarse en aspectos referentes a los valores, actitudes, relaciones y al clima organizacional, es decir se enfoca más en las personas que en los objetivos, estructuras o técnicas que son empleadas en la organización (Trejo, 2008). Por ello es importante realizar una revisión a la literatura para conocer y entender como el clima organizacional puede ser un factor que nos ayude en el desarrollo organizacional.

## **2.2 Clima organizacional**

### **2.2.1 Conceptos de clima organizacional**

Existen diferentes autores que coinciden con la definición de clima organizacional dentro de estos están los siguientes:

Domínguez et al., (2010m) menciona que el clima organizacional son los comportamientos que tienen los individuos dentro de la organización, es decir, vínculos de trabajo donde existen actitudes y sentimientos que manejan las personas dentro de una convivencia social. Dentro de la organización existen las estructuras organizacionales, tamaños, modos de comunicación y estilos de liderazgo, los mismos que influyen en el clima laboral dentro de la persona y la organización.

De acuerdo con el autor Chiavenato (2000) el clima organizacional se lo define como las cualidades o también se les denomina propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por el personal de la organización y que influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Rožman y Štrukelj (2020) mencionan que clima organizacional es la manera en que las personas aprecian el entorno en el que se encuentran de una manera actitudinal basada en valores. Dentro de estas percepciones se consideran, por ejemplo, apoyo de liderazgo, equidad, confianza, cooperación, amabilidad, compromiso, conflictos. Se entiende que el clima organizacional no es más o menos importante en instituciones grandes o pequeñas, lo principal es que recursos humanos se encuentre con la capacidad de estar alineado a sus tareas de gestión que están cambiando porque la empresa está creciendo.

Finalmente, la definición propia que se tiene después de revisar lo que cada autor menciona es que el clima organizacional, se lo define como el ambiente de trabajo que pueden estar influidos por diversos factores como: los aspectos psicológicos, cultura, situaciones laborales y entorno social que pueden afectar positivamente o negativamente al desempeño de los empleados.

### **2.2.2 Importancia del clima organizacional**

Para Sánchez (2009) el clima organizacional es importante para una efectividad empresarial, debido a que el comportamiento del trabajador está sujeto a las percepciones que forman parte del individuo sobre su ambiente laboral, es decir cómo se siente con el sistema de recompensas, cultura, comunicación, etc., que hace que el colaborador

desempeñe eficientemente sus funciones. El clima organizacional es importante como elemento de medición de desempeño, que le permite a la empresa detectar en su momento las falencias que exista y poder cambiarlas a tiempo.

El clima organizacional es sustancial porque va de la mano con la motivación, que es considerado uno de los elementos importantes porque influyen en el comportamiento de los individuos e incide de manera directa en el trabajo de los colaboradores, se considera que los clientes pueden tener todas las capacidades necesarias para cumplir sus exigencias, pero si no existe un ambiente agradable, el colaborador no logrará desarrollar su potencial (Valencia et al., 2019).

Para Ostroff et al. (2003; citados en Lisbona, Palací, & Gómez, 2008) el estudio del clima organizacional es importante porque permite a la psicología estudiar el comportamiento, esperando que los procesos sociales influyen en el comportamiento individual como grupal.

Finalmente podemos decir que el clima organizacional es importante en las organizaciones puesto que es un medio en el cual nos permite conocer el nivel de desempeño que tienen los empleados de cierta organización, si los resultados de desempeño son bajos las empresas pueden desarrollar acciones para mejorar y si los resultados de desempeño son positivos la empresa establece acciones para mantener.

### **2.2.3 Dimensiones del clima organizacional**

Conforme a las investigaciones y teorías que se realizan del clima organizacional, se supone que las características que está compuesto el ambiente social puede ser conformado por un número limitado de dimensiones (Patterson, et al, 2005).

Se considera a las dimensiones del clima organizacional como las características aptas que pueden ser medidas dentro de una organización y que estas influyen en el comportamiento de cada individuo (Caraveo, 2004).

Varios autores han estudiado las diferentes dimensiones en las que se puede medir el clima organizacional a continuación se mencionan:

De acuerdo a lo citado por el autor Brunet (2004), Likert ha desarrollado ocho dimensiones que son:

1. Los métodos de mando hacen referencia a la forma en la que se utiliza el liderazgo para poder influir a sus empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales: hace referencia a los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y cómo cubrir con sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación: hace referencia a los tipos de comunicación que tiene la empresa y la forma en la que es transmitida.

4. Las características de los procesos de influencia hacen referencia a la importancia que tiene las interacciones entre superiores y subordinados que les permite establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones: hacen referencia a la información que se tiene en base a las decisiones y también el cómo es repartido las funciones.

6. Las características de los procesos de planificación: hacen referencia a la manera en que se establecen los objetivos.

7. Las características de los procesos de control: hacen referencia a los mecanismos en los cuales se realiza un control dentro de la organización.

8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: hacen referencia a la planificación y la formación que se desea.

Los autores Litwin y Stringer (1968) manifiestan que son seis dimensiones las cuales depende el clima organizacional:

1. Estructura: hace referencia a cómo son percibidas las obligaciones, normas y políticas que se encuentran en la empresa.

2. Responsabilidad individual: hace referencia a el sentimiento que se tiene con respecto a la autonomía en otras palabras se quiere decir sentirse su propio jefe.

3. Remuneración: hace referencia al sentimiento de si existe equidad en la remuneración por un trabajo bien realizado.

4. Riesgos y toma de decisiones: hace referencia al sentimiento del grado en el que tienen retos, riesgos en la situación de trabajo.

5. Apoyo: hace referencia al sentimiento referente al apoyo y amistad que pueden tener los empleados dentro del trabajo.

6. Tolerancia al conflicto: hace referencia al grado de confianza que deposita el empleado en el clima laboral.

El autor Brunet (2004) simplifica las dimensiones en cuatro que son las más relevantes que se tienen que medir y son:

1. Autonomía individual: en esta dimensión se contempla la responsabilidad, la independencia individual y la rigidez que se tiene con respecto a las normas de la empresa. Lo que se mide en esta dimensión es el valor de posibilidad que tiene una persona de ser su propio jefe y que grado de decisión tiene.

2. Grado de estructura que impone el puesto: lo que se pretende medir en esta dimensión es el grado que el individuo y los métodos que emplea para su trabajo, igualmente la comunicación que tiene los superiores con sus empleados.

3. Tipo de compensación: se mide la percepción con respecto al valor monetario y la promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: es el sentimiento con respecto al apoyo que los empleados reciben de sus superiores.

El análisis que se obtiene de la revisión de la literatura sobre este tema, es que existe una amplia variedad de dimensiones o variables que las empresas pueden medir, evaluar y diagnosticar para conocer el clima laboral, de acuerdo con las variables que deseen conocer la empresa con respecto al clima organizacional se adaptará a las distintas dimensiones que ofrecen los diferentes autores.

## **2.4 Herramientas para la medición de clima organizacional**

La medición del clima organizacional se lo realiza mediante instrumentos que permiten la identificación y el análisis de los aspectos que se encuentran dentro de la empresa de manera formal e informal, los cuales afectan al comportamiento de los empleados que se toman de las percepciones y actitudes que se tienen con respecto al clima que se tiene en la organización y que influyen en la motivación de las personas (Méndez,2006).

Las empresas pueden utilizar tres métodos para realizar la medición del clima organizacional.

1. Se puede medir el clima por medio de la observación del comportamiento y desarrollo que tienen los empleados.

2. Se puede medir por medio de entrevistas a cada una de los empleados.
3. Se puede medir por medio de encuestas que se realizan a todo el personal.
4. Se diseñan de acuerdo a los parámetros que se desean medir.

La forma más común en que las empresas miden el clima organizacional es por medio de cuestionarios, cada empresa de acuerdo a las dimensiones que desea medir lo aplicará, entre los cuestionarios más comunes que son utilizados en las empresas son:

- El cuestionario de Litwin y Stringer (1968), para el desarrollo de este cuestionario los autores se basaron en la teoría de la motivación del autor David McClelland, quien menciona que las personas tienen necesidades de logro, afiliación y poder, al cubrir estas necesidades se podrá alcanzar el éxito.

- Las necesidades de logro: hacen referencia que la persona se enfoca en querer alcanzar los objetivos y demostrar a los demás que son competentes, por ello las personas que tienen esta necesidad de logro siempre se centran en realizar sus tareas de la mejor manera y rápido.

- Las necesidades de afiliación: se refieren a querer ser parte de un grupo y las necesidades de poder se tratan de tener el control sobre las otras personas como por ejemplo los jefes o altos directivos (Carrillo, 2000).

Al basarse en esta teoría que tiene un enfoque experimental el cual permite identificar las percepciones que tiene cada persona al igual que su comportamiento en el ambiente de trabajo.

En este cuestionario se puede medir las nueve dimensiones de estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares, conflicto e identidad y lealtad, está compuesto por 53 ítems repartidos en las dimensiones mencionadas y tiene una escala que va de completamente de acuerdo, hasta completamente en desacuerdo.

- El cuestionario de Rensis Likert (1965), denominado Perfil Organizacional: esta herramienta se desarrolla para medir la naturaleza que se tiene en el sistema de gestión que es el resultado de relacionar dos instrumentos complementarios que son el identificar en qué sistema de gestión se ubica la organización por medio de las características que tiene la organización y de acuerdo a su actuación, el

segundo instrumento complementario permite mostrar de manera fácil las diferencias que pueden existir entre los sistemas de gestión que ayudará a medir la naturaleza de estos.

Estos sistemas se los clasifica en 4 grupos que son:

- Sistema I autoritarismo explotador.
- Sistema II autoritarismo paternalista.
- Sistema III consultivo.
- Sistema IV participación en grupo.

En este cuestionario se tiene 8 dimensiones que son los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

- Modelo de medición de John Sudarsky (1977) denominada Test de clima organizacional, este modelo está basado en la mezcla de dos investigaciones la una es la teoría de motivación de los autores David McClelland, quien habla de cubrir las necesidades de logro, afiliación y poder que se explicó más a detalle anteriormente y la teoría de expectativa- valor por el autor Atkinson menciona que la conducta de una persona es el resultado de la multiplicación de los tres pilares que se basa este modelo que son:

- “el motivo o también se denomina necesidad de logro, la probabilidad de éxito y el valor de incentivo de la tarea”. El motivo son rasgos que tiene la persona que le permite esforzarse para solucionar una tarea de forma exitosa, se puede decir que para solucionar una tarea la persona tiene dos tipos de motivación la una motivarse por tener éxito y la otra motivación es evitar el fracaso.
- Las expectativas de éxito se refieren a la probabilidad de que la persona alcance la meta propuesta o tarea.
- El valor incentivo con respecto a una tarea se refiere a la reacción afectiva que tiene la persona para solucionar la tarea de manera exitosa, se

establece que entre más difícil será la tarea para la persona menor valor del incentivo tendrá (Miñano, Castejón, & Cantero, 2008).

Este modelo cuenta con 90 preguntas que solamente son falso o verdadero

### **2.4.1 Variables que se relacionan con el Clima Organizacional**

Las tres variables que tienen relación con el clima organizacional son: la cultura empresarial, la satisfacción laboral y el compromiso en el trabajo; para entender mejor la relación que tienen estas variables con el clima, primero se presentará el significado de cada una de estas variables y después se definirá la relación que existe entre ellas.

#### **1. Cultura empresarial**

##### **1.1 Definición de cultura empresarial**

El autor Soria (2008) define a la cultura empresarial como un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo a su nivel de producción.

La cultura organizacional o también denominada cultura empresarial, tiene un gran impacto en el desempeño laboral por medio de establecer una misión y dirección, también se debe contar con un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad (Denison et al., 2012).

Finalmente, el autor Miron et al. (2004) define a la cultura organizacional como el conjunto de valores, normas, creencias y principios que son los pilares fundamentales de la organización.

##### **1.2 Relación entre cultura y clima organizacional**

Los siguientes autores definen la relación que se tiene entre la cultura y clima organizacional:

El autor Quiroga (2007) menciona que la cultura organizacional tiene una relación estrecha con el clima organizacional, ya que considera que es la piedra angular de la ventaja competitiva y el mejoramiento continuo para la

competitividad, dado que está fundamentada en el capital humano, responsable en la empresa de producir con eficacia y de lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para poder retenerlos y mantenerlos fieles a la empresa.

Algunos autores consideran que las definiciones de clima y cultura organizacional parten de un mismo fundamento que es la relación que existe entre las personas y también la relación que se da entre las personas y la organización, puesto que el clima y la cultura organizacional se encarga de explicar y medir las relaciones que tienen en este aspecto (Ashkanasy et al., 2000).

Se considera que en el clima organizacional se refleja los elementos que componen la cultura, en otras palabras, se define que dentro de la cultura se pueden presentar conflictos los cuales afectan de manera negativa al clima organizacional, otro escenario que se puede presentar es que exista una cultura de armonía que esto influirá al clima organizacional de manera positiva (Schneider, 2000).

Se manifiesta que existe una relación fundamental, debido a que el clima puede influir de manera significativa a la cultura, se establece que se influye en las conductas, creencias y valores que comparten los empleados dentro de la organización (Aguilar et al., s/f.).

De acuerdo con las definiciones revisadas sobre la cultura organizacional y la relación que tiene con el clima organizacional, primero es importante destacar que algunos autores mencionan que los conceptos de estos dos términos suelen confundirse, debido a que sus definiciones son similares, la relación que guarda entre la cultura y el clima organizacional es que los aspectos que se tiene en la cultura organizacional como creencias, valores, políticas, normas y demás aspectos pueden influir la percepción de la persona y esta a su vez influye en el clima laboral en dos maneras que son positivamente o negativamente y esto ocasiona que su desempeño laboral se vea afectado por un mal o buen clima laboral.

## **2. Satisfacción Laboral**

### **2.1 Definición de satisfacción laboral**

Según el autor Hannoun (2011; citado en (Huertas, Ríos, & Rubio, 2018) manifiesta que la satisfacción laboral o también nombrada como satisfacción en el trabajo, es la actitud que tiene la persona con respecto a su trabajo, no solamente en su trabajo

realizan sus actividades, sino también deben tener interacción con las demás personas, el desempeño de sus actividades de acuerdo con las políticas, normas, valores y el ambiente todos estos factores son los que influyen en la satisfacción en el trabajo de una persona.

Para los autores Wright & Bonnet (2007) se refieren a la satisfacción laboral como un problema que se presenta de manera común dentro de las empresas, pero que este medio es uno de los mecanismos más antiguos que ha permitido a estas poder medir y conocer cómo se sienten los trabajadores en su lugar de trabajo es decir si están felices o no en las empresas.

Finalmente, el autor Spector (2002) menciona que la satisfacción laboral es importante puesto que se crea un vínculo entre el empleado y la empresa que van desde el desempeño laboral hasta los aspectos de salud.

## **2.2 Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional**

Los siguientes autores mencionan la relación que existe entre satisfacción laboral y clima organizacional:

Se establece que el clima organizacional influye de gran manera a la satisfacción laboral en un 86,6%, se menciona que este número de porcentaje de los cambios que se tienen en la satisfacción laboral son influenciados por los cambios ocasionados en el clima organizacional (Ramihic 2013).

El autor Méndez (2015) define que la relación que existe entre ellos (satisfacción laboral y clima organizacional) es lo que un trabajador siente que sus expectativas no se están cumpliendo en el clima laboral (entorno), se presenta una insatisfacción laboral la cual provoca que se tenga una disminución en la productividad del trabajador, el compromiso en el trabajo y el compromiso con la organización.

Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo, además de que se ha expuesto consistentemente las relaciones entre el clima unitario u organizacional y los resultados individuales como el rendimiento, la satisfacción, el compromiso, la implicación y los accidentes (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015).

Los autores Abrajan, Contreras, & Montoya ( 2009) “entienden al clima como una dimensión de la satisfacción laboral, donde se explora si el entorno organizacional es agradable o no para el empleado.”

Mediante lo expuesto por los autores citados podemos mencionar que mantener un clima laboral agradable en donde el empleado se siente satisfecho puede traer grandes beneficios a la empresa, puesto si se siente motivado permitirá que desarrolle sus actividades de la mejor manera y esto hará que los resultados de acuerdo con el desempeño sean positivos.

### **3. Compromiso en el trabajo**

#### **3.1 Definición de compromiso en el trabajo**

De acuerdo con los autores Bayona, Goñi & Madorran (2000) se define al compromiso organizacional como la actitud de lealtad que refleja los empleados con respecto a su organización y también el proceso que se da continuamente en donde los integrantes organizacionales expresan la preocupación por la organización, el éxito y el bienestar.

Por otra parte, los autores Guillén & Guil (2000) lo definen como el éxito que tiene una organización dependiendo del nivel en que los empleados son influenciados por el clima organizacional que puede ser positivo o negativo y esto se ve afectado en el desempeño laboral, estabilidad laboral y como se desarrolla sus actividades.

Finalmente, el autor Márquez (2009) define como “la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, se puede expresar a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

Para conocer si un empleado es influenciado de manera negativa o positiva, en otras palabras, se quiere decir que, si un empleado percibe de manera negativa este querrá abandonar la empresa, pero si un empleado percibe de manera positiva, este querrá permanecer en la empresa. Para determinar esto se identifica los componentes que tiene el compromiso organizacional:

1. Identificación de las metas, creencias, propósitos, ideas y objetivos de la empresa.
2. Sentirse que forma parte de la empresa, en otras palabras, quiere permanecer como integrante.

3. Lealtad es el grado de cumplimiento y respecto que tiene a la organización (Rivas & Fuente, 2009).

### **3.2 Relación entre compromiso en el trabajo y clima organizacional**

Los siguientes autores mencionan la relación que existe entre compromiso en el trabajo y clima organizacional:

El compromiso laboral “es como un estado motivacional en donde predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional” (Salanova & Schaufeli, 2009).

El proporcionar climas agradables permite el desarrollo y compromiso de los empleados en una empresa, el tener un alto grado de compromiso logra que los empleados “desarrollen habilidades, destrezas y valores como: la responsabilidad y la lealtad esto contribuye a que una organización se mantenga a través del tiempo y sea competitiva” (Hernández, 2010).

La relación que existe entre el clima laboral y el compromiso en el trabajo “es dinámica y funciona de forma indesligable, dependiendo una de otra, cooperando e influyendo mutuamente” (Torres, Santisteban, García, & Chiparra, 2021)

El análisis que podemos concluir con respecto a la relación entre: el compromiso en el trabajo y el clima organizacional, es que si la empresa ofrece un clima agradable a sus empleados estos tendrán un alto nivel de compromiso con la empresa, puesto que tendrán lealtad y permanecerán por mucho tiempo sirviendo a esta, pero si la empresa les ofrece un clima negativo los niveles de compromiso con la empresa serán bajos hasta el grado de no querer permanecer en el trabajo, debido a que no se sienten cómodos en ella.

Finalmente se puede concluir, haciendo un análisis general, en donde las tres variables (cultura organizacional, satisfacción laboral, compromiso en el trabajo) tienen una relación significativa con el clima laboral, puesto que la percepción de estas tres variables, por parte de los empleados, puede dar como resultado un clima laboral negativo o positivos además también se ve afectado la productividad y el desempeño laboral ocasionando el éxito o fracaso de la empresa.

Como conclusión final del desarrollo de este capítulo, se puede decir que si una empresa desea tener éxito y cumplir con sus objetivos planteados, lo puede conseguir por medio del desarrollo organizacional dado que este proporciona modelos o procesos que

permiten realizar cambios de acuerdo con las necesidades que se tienen dentro de la organización, con respecto al clima organizacional determinamos que si brindamos un clima adecuado a los empleados estos pueden desarrollar mejor sus capacidades y habilidades beneficiando a la empresa con esto, pero si no se les otorga un clima favorable a los empleados estos pueden influir de manera negativa en el comportamiento de los empleados y se tendrá como resultado el bajo desempeño en sus actividades.

## CAPÍTULO 3

### 3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BANCO PICHINCHA EN LAS AGENCIAS HUAYNA CÁPAC Y MALL DEL RÍO

En el capítulo 3 se realizará la aplicación de la herramienta de diagnóstico de clima organizacional escogida por la organización y la interpretación de resultados obtenidos en la aplicación de la misma. La ejecución de esta herramienta nos permitirá saber las percepciones que tienen los colaboradores de Banco Pichincha de las agencias Huayna Cápac y Mall del Río con el clima organizacional interno. Con los resultados se obtendrá un diagnóstico de las diferentes dimensiones estudiadas dentro de la empresa que nos permitirá saber el plan de acción que se deberá proponer a las dimensiones evaluadas.

#### 3.1 Herramienta aplicada para el diagnóstico

La herramienta seleccionada por la empresa para el diagnóstico de clima organizacional fue el instrumento de Litwin y Stringe (1968), el mismo que se basa en un cuestionario de 53 preguntas que están compuestas por una escala de Likert que contiene las opciones: muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo (anexo 1). Los ítems están distribuidos en nueve dimensiones que son: con estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto, identidad. Mismas que se detallan a continuación:

- **Estructura:** Esta dimensión está formada desde la pregunta 1 hasta la 10, refleja el conocimiento que tienen los colaboradores con respecto a las reglas, tramites, procedimientos y otras limitaciones.
- **Responsabilidad:** La dimensión es analizada desde la pregunta 11 hasta la 17, consiste en entender la autonomía que tiene los trabajadores con respecto a la toma de decisiones.

- **Recompensa:** La dimensión recompensa abarca desde la pregunta 18 hasta la 23, y es la satisfacción que tienen los trabajadores con la recompensa recibida por su trabajo.
  
- **Riesgo:** Las preguntas que corresponden a esta dimensión están desde la 24 hasta la 28, las mismas que analizan el riesgo que tienen los trabajadores en realizar sus funciones dentro de la organización. Es decir, los desafíos que la empresa pone al trabajador en sus labores.
  
- **Calor:** La dimensión abarca desde la pregunta 29 hasta la 33, esta reside en la percepción que tienen los trabajadores con las relaciones humanas que se dan dentro de ambiente laboral.
  
- **Estándares de desempeño:** Se desarrolla desde la pregunta 34 hasta la 39, la misma que está enfocada en la percepción de metas implícitas y explícitas que son representadas en el desafío de metas grupales y personales.
  
- **Apoyo:** La dimensión abarca desde la pregunta 40 a la 44 y consiste en la ayuda percibida por la plana gerencial, y de todas las áreas funcionales que son parte de la organización.
  
- **Conflicto:** Se realiza desde la pregunta 45 a la 49 y se basa en el grado de escucha que tiene la organización en aceptar los diferentes puntos de vista, problemas y poder dar solución a estas situaciones.
  
- **Identidad:** Conformada por las ultimas preguntas desde la 50 hasta la 53, consiste en el sentimiento de pertenencia de los colaboradores con la institución.

En la siguiente tabla se muestra los 53 ítems clasificadas por las 9 dimensiones que corresponde a la herramienta utilizada.

**Tabla 1***Ítems Cuestionario*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
<b>Estructura</b>  <b>Ítems Positivos:</b> 1,2,3,4,5,6,10  <b>Ítems Negativos:</b> 7,8,9	<ol style="list-style-type: none"><li>1. En esta organización las tareas están claramente definidas.</li><li>2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.</li><li>3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.</li><li>4. Conozco claramente las políticas de esta organización.</li><li>5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.</li><li>6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.</li><li>7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).</li><li>8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.</li><li>9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.</li><li>10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.</li></ol>
<b>Responsabilidad</b>  <b>Ítems Positivos:</b> 12,13,14,15  <b>Ítems Negativos:</b> 11,16,17	<ol style="list-style-type: none"><li>11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.</li><li>12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.</li><li>13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.</li><li>14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.</li><li>15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.</li></ol>

	<p>16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas .</p> <p>17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.</p>
<p><b>Recompensa</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 18,19,20</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 21,22,23</p>	<p>18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.</p> <p>20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.</p> <p>21. En esta organización hay mucha crítica.</p> <p>22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.</p> <p>23. Cuando cometo un error me sancionan</p>
<p><b>Riesgo</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 25,26,28</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 24,27</p>	<p>24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.</p> <p>25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.</p> <p>26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.</p> <p>27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.</p>
<p><b>Calor</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 29,30,33</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 31,32</p>	<p>29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.</p> <p>30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.</p> <p>31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.</p>

	<p>32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables</p>
<p><b>Estándares de Desempeño</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 34,35,36,37,39</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 38</p>	<p>34. En esta organización se exige un rendimiento alto.</p> <p>35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.</p> <p>36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.</p> <p>37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.</p> <p>38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.</p> <p>39. Me siento orgulloso de mi desempeño</p>
<p><b>Apoyo</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 41,43,44</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 40,42</p>	<p>40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.</p> <p>41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.</p> <p>42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.</p> <p>43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.</p> <p>44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.).</p>
<p><b>Conflicto</b></p> <p><b>Ítems Positivos:</b> 46,47,48</p> <p><b>Ítems Negativos:</b> 45,49</p>	<p>45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</p> <p>46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.</p> <p>48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.</p>

	49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible
<b>Identidad</b> <b>Ítems Positivos:</b> 50,51 <b>Ítems Negativos:</b> 52,53	50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización. 51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. 52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía. 53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

*Nota.* Detalle de las nueve dimensiones de Litwin y Stringer con sus preguntas positivas y negativas

Fuente: Extraído 0070del Cuestionario de Litwin y Stringer 1968.

## **3.2. Aplicación herramienta**

### **3.2.1 Población**

La herramienta utilizada, fue aplicada al total de la población de las agencias que fueron parte del diagnóstico de clima, agencia Mall del Rio y Huayna Cápac. Teniendo un total de 27 empleados entre ambas agencias.

### **3.2.2 Aplicación y tabulación de datos**

Para realizar la aplicación de la herramienta, se coordinó con el departamento de Recursos humanos el apoyo de una reunión, la misma que se realizó por el aplicativo zoom con los jefes de las dos agencias para realizar la coordinación respectiva de la aplicación de la herramienta mediante Google Forms; esta decisión fue sugerida por Recursos humanos ya que por la situación Coovid-19 y por tema de eficiencia de respuesta se lo haga con herramientas digitales. El cuestionario de los 53 ítems fue revisado pregunta por pregunta con Recursos humanos y jefes de agencia, para que no exista complicaciones al momento de realizar el cuestionario y el colaborador entienda y pueda realizar el mismo. No hubo dudas por el personal.

En coordinación con los jefes de agencia, se estableció una fecha estimada para que el colaborador responda el cuestionario, los mismos que fueron enviados a los correos personales de los colaboradores que fueron proporcionados por las jefaturas. (anexo 2)

La información recopilada por la herramienta Google Forms fue analizada mediante el programa Microsoft Excel, donde se realizó la tabulación de datos correspondientes a 27 cuestionarios realizados. En este programa se ingresó el valor asignado de acuerdo a la respuesta obtenida en cada uno de los ítems que estaban conformados por las 9 dimensiones. En base a esta información se obtuvo la calificación promedio de las dimensiones analizadas.

Al momento de realizar la tabulación se asignó un valor a las diferentes opciones de respuesta de la escala de Likert, la misma que se muestra a continuación tanto para preguntas positivas y como negativas:

**Tabla 2**

*Puntuación asignada a la escala de Likert para preguntas positivas*

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>2</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>3</b>
<b>Muy en de acuerdo</b>	<b>4</b>

*Nota.* Valoración asignada para realizar la tabulación de datos de las respuestas obtenidas en el cuestionario de Litwin y Stringer

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer.

**Tabla 3**

*Puntuación asignada a la escala de Likert para preguntas negativas*

<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>4</b>
<b>En desacuerdo</b>	<b>3</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>2</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	<b>1</b>

*Nota.* Valoración asignada para realizar la tabulación de datos de las respuestas obtenidas en el cuestionario de Litwin y Stringer

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer.

Para el análisis promedio e interpretación individual por dimensión se usó la siguiente escala:

#### **Tabla 4**

*Tabla de Interpretación de Resultados*

<b>Escala</b>	<b>Nomenclatura</b>
<b>Menos de 2.5</b>	Muy desfavorable
<b>2.5 a 2.9</b>	Desfavorable
<b>3.0 a 3.5</b>	Favorable
<b>3.6 a 4.0</b>	Muy favorable

*Nota.* Tabla para el análisis por dimensión y clima en general.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer.

### **3.3 Resultados**

De acuerdo con la información recopilada, se presenta los resultados obtenidos por dimensión de las 27 encuestas realizadas y su respectivo análisis.

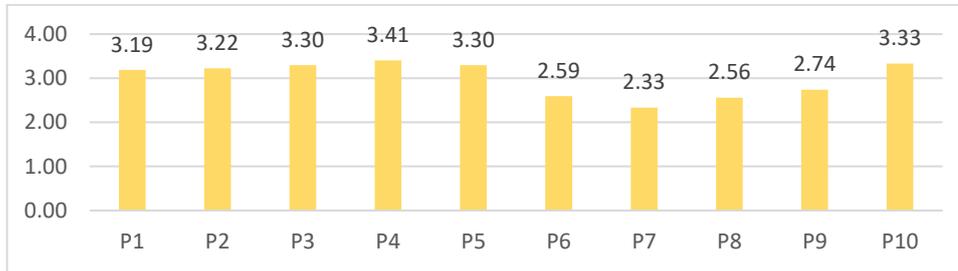
#### **3.3.1 Dimensión Estructura**

La dimensión de estructura está conformada por las preguntas:

1. En esta organización las tareas están claramente definidas.
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.
6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas.
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
9. En esta organización se tiene claro a quien reportar.
10. Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

## Figura 7

### Promedio por ítem de la dimensión estructura



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos de los diez ítems de la dimensión estructura.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 6, la calificación más alta corresponde a la P4, con un promedio de 3.41/4 puntos; la P10 con un puntaje de 3.33/4 puntos, seguidos de la P3 y P5 con un promedio igual de 3.30/4; la P2 con 3,22/4 y P1 con 3.19/4; que según la tabla de interpretación todas se encuentran en el rango de favorable, la P6 mantiene un valor de 2.59/4 puntos según la escala se encuentran en el rango de desfavorables. Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P9 con 2.74/4, seguida de la P8 con 2,56/4 puntos y la P7 con 2.33/4; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### 3.3.2 Responsabilidad

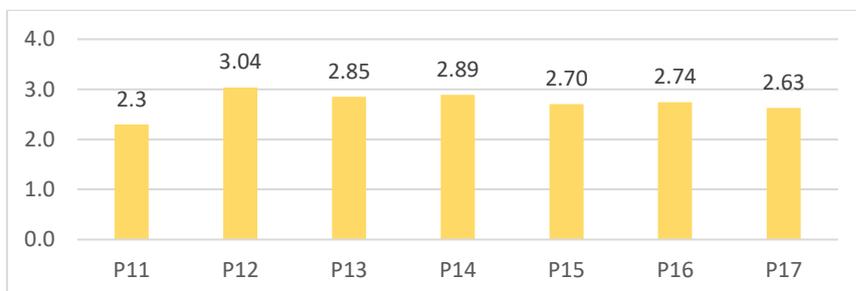
La dimensión de responsabilidad se encuentra conformada por las preguntas:

11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
12. A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos.
13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas .

17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

### Figura 8

*Promedio por ítem de la dimensión responsabilidad*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 11 hasta el 17 de la dimensión responsabilidad.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 7, la calificación más alta corresponde a la P12, con un promedio de 3,04/4 puntos; la P14 con un puntaje de 2,89/4 puntos, seguido de la P13 con un promedio de 2,85/4 puntos y la P15 con un promedio de 2,70/4; según la tabla la P12 se encuentra en un rango de favorable y las preguntas P13, P14 y P15 se encuentran en el rango de desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P11 con 2,3/4 puntos, según la escala se encuentra en el rango de muy desfavorable, seguida de la P17 con 2,63/4 puntos y la P16 con 2,74/4; según la escala se encuentran en el rango de desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### 3.3.3 Recompensa

En la dimensión recompensa se analizan las siguientes preguntas:

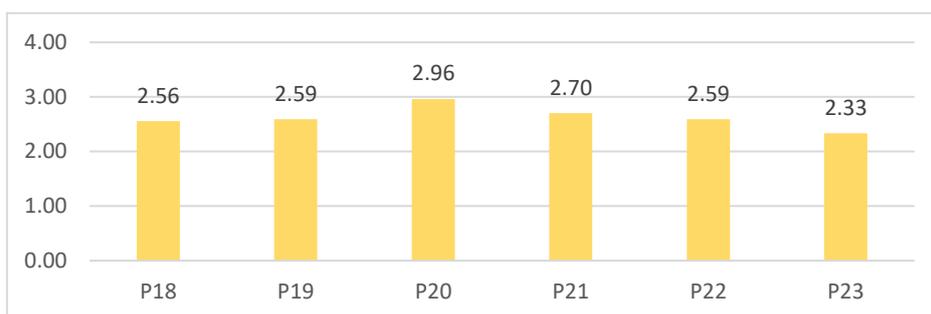
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.
21. En esta organización hay mucha crítica.

22. En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.

23. Cuando cometo un error me sancionan

*Figura 9*

*Promedio por ítem de la dimensión recompensa*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 18 hasta el 23 de la dimensión recompensa.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 8, la calificación más alta corresponde a la P20, con un promedio de 2,96/4 puntos; la P19 con 2.59/4 puntos, seguido de la P18 con un promedio de 2,56/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P21 con 2,70/4 puntos, seguida de la P22 con 2,59/4 puntos y la P23 con 2.33/4 puntos; que según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### **3.3.4 Riesgo**

La dimensión de riesgo contiene las siguientes preguntas:

24. La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

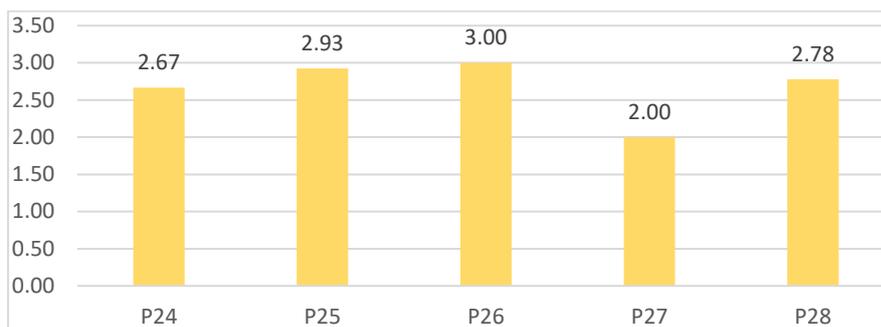
26. En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.

### Figura 10

*Promedio por ítem de la dimensión riesgo*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 24 hasta el 28 de la dimensión riesgo.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 9, la calificación más alta corresponde a la P26, con un promedio de 3/4 puntos, de acuerdo a la figura de interpretación se encuentra en el rango de favorable; la P25 con un puntaje de 2,93/4 puntos, seguido de la P28 con un promedio de 2,78/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P24 con 2,67/4 puntos según la tabla se encuentran en el rango de desfavorables, mientras que la P27 con 2/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de muy desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa

### 3.3.5 Calor

La dimensión calor cuenta con 5 preguntas que son:

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

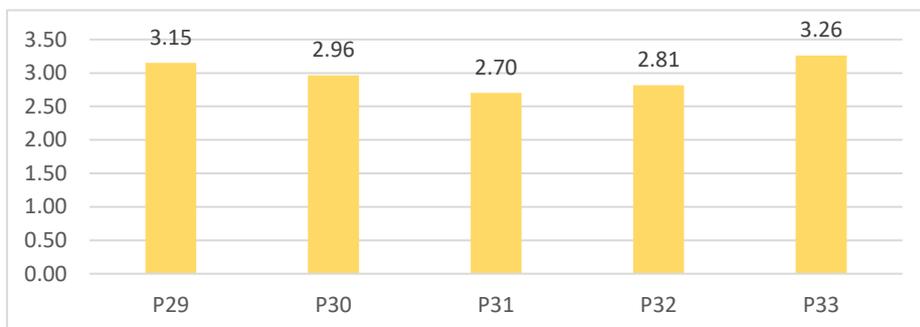
31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

33. Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables

### Figura 11

*Promedio por ítem de la dimensión calor*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 29 hasta el 23 de la dimensión calor.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 10, la calificación más alta corresponde a la P33, con un promedio de 3,26/4 puntos; la P29 con un puntaje de 3,15/4 puntos, de acuerdo con la figura de interpretación se encuentran en el rango de favorables, mientras que la P30 con un promedio de 2,96/4 puntos, según la tabla se encuentran en el rango desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P31 con 2,70/4 puntos, la P32 con 2,81/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### 3.3.6 Estándares de Desempeño

La dimensión de estándares de desempeño contiene las siguientes preguntas:

34. En esta organización se exige un rendimiento alto.

35. La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar.

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

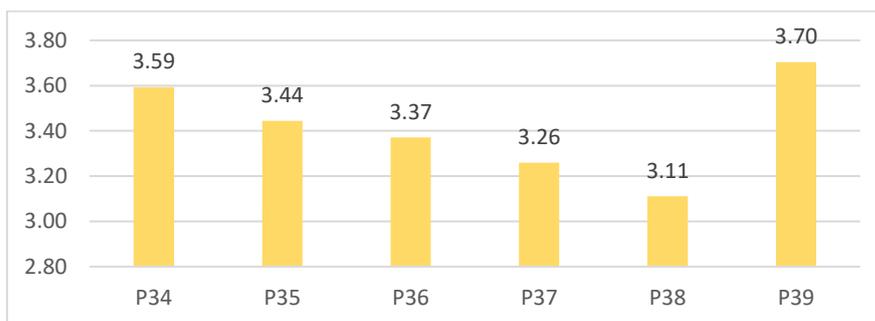
37. La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien.

38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

39. Me siento orgulloso de mi desempeño.

### Figura 12

*Promedio por ítem de la dimensión estándares de desempeño*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 34 hasta el 39 de la dimensión Estándares de desempeño.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 11, la calificación más alta corresponde a la P39, con un promedio de 3,70/4 puntos, seguido de la P34 con un promedio de 3,59/4 puntos, la P35 con un promedio de 3,44/4 puntos, la P36 con un promedio de 3,37/4 puntos y la P36 con un promedio de 3,26/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de favorable.

La pregunta P38 se le considera como negativa, tiene un promedio de 3,11/4 puntos, según la figura 11 de interpretación, también se ubica en el rango de favorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma negativa para la empresa.

#### 3.3.7 Apoyo

La dimensión de apoyo está conformada por 5 preguntas que son:

40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores.

41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

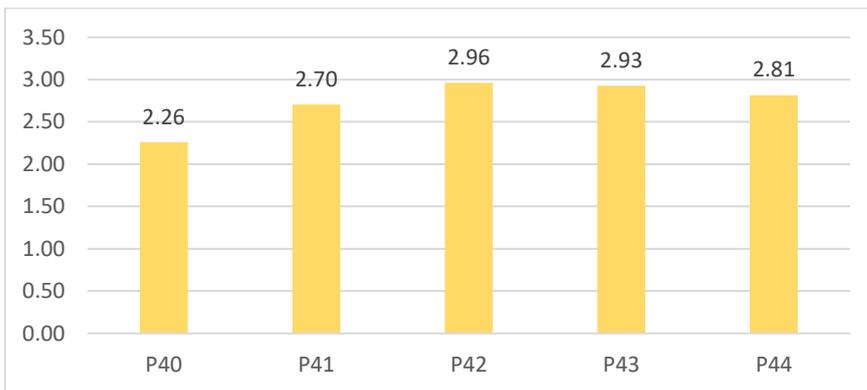
42. Las personas dentro de esta organización confían una en la otra.

43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.

**Figura 13**

*Promedio por ítem de la dimensión apoyo*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 40 hasta el 44 de la dimensión apoyo.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 12, la calificación más alta corresponde a la P43, con un promedio de 2,93/4 puntos, la P44 con un promedio de 2,81/4 puntos y la P41 con un promedio de 2,70/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P42 con 2,96/4 puntos que según la tabla se encuentran en el rango de desfavorables, mientras que la P40 con 2,26/4 puntos; según la tabla se encuentra en el rango de muy desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### **3.3.8 Conflicto**

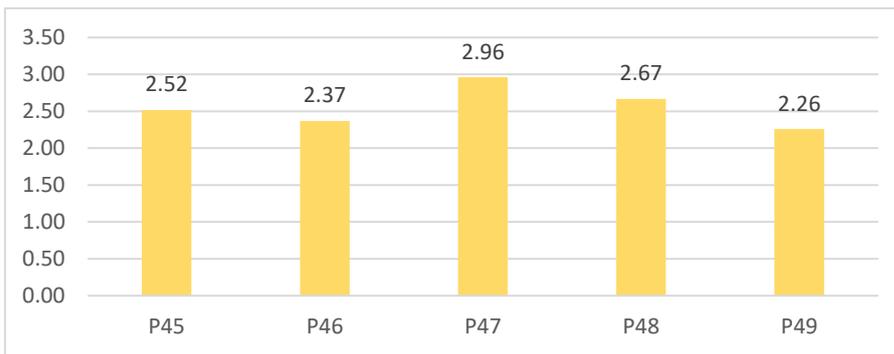
La dimensión de conflicto está conformada por 5 preguntas, las cuales son:

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.
46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

- 47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.
- 48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.
- 49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

**Figura 14**

*Promedio por ítem de la dimensión conflicto*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 24 hasta el 28 de la dimensión conflicto.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 13, la calificación más alta corresponde a la P46, con un promedio de 2,37/4 puntos, de acuerdo a la figura de interpretación se encuentra en el rango de muy desfavorable. la P47 con un puntaje de 2,96/4 puntos, seguido de la P48 con un promedio de 2,67/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de desfavorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P45 con 2,52/4 punto según la tabla se encuentra en el rango de desfavorables, mientras que la P49 con 2,26/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de muy desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### **3.3.9 Identidad**

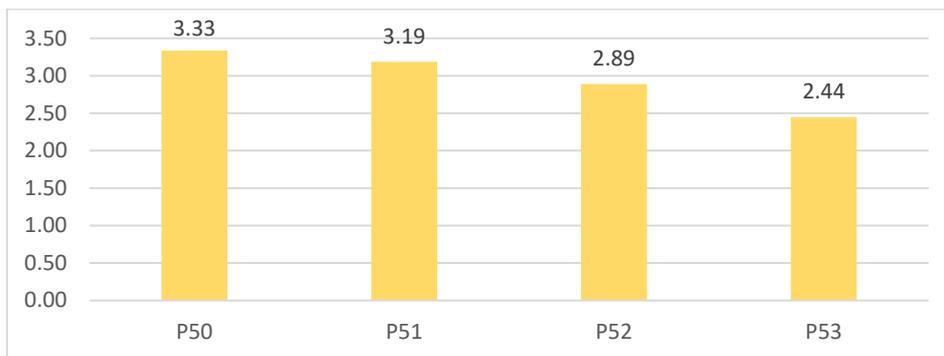
La dimensión de identidad contiene las siguientes preguntas:

- 50. La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.

- 51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- 52. Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía.
- 53. En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses.

**Figura 15**

*Promedio por ítem de la dimensión identidad*



*Nota.* Se presenta los promedios obtenidos desde el ítem 50 hasta el 53 de la dimensión identidad.

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

Como se puede observar en la figura 14, la calificación más alta corresponde a la P50, con un promedio de 3,33/4 puntos, la P51 con un puntaje de 3,19/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de favorable.

Para las preguntas redactadas en negativo, como son: la P52 con 2,89/4 puntos según la tabla se encuentran en el rango desfavorable, que la P53 con 2,44/4 puntos; según la tabla se encuentran en el rango de muy desfavorable, pero por su naturaleza se lo interpreta de forma positiva para la empresa.

### **3.3.10 Resumen global**

El resumen global consiste en la suma del valor del clima de cada dimensión, dividido para las nueve dimensiones estudiadas.

En la tabulación se realizó la suma de los ítems con su valor asignado por pregunta, luego se dividió para el numero de preguntas de cada dimensión y con el resultado obtenido se dividió para el numero de encuestas realizadas.

Como se puede observar en la tabla 5, que hace referencia a la interpretación de los resultados obtenidos en las dimensiones calculadas anteriormente, de acuerdo con el

promedio de puntos que se obtiene en cada dimensión se clasificará en la siguientes rangos, si la dimensión tiene una puntuación de menos de 2,5 se ubicará en el rango de muy desfavorable se visualizará con color rojo; si la puntuación de la dimensión esta entre 2,5 a 2,9 se ubicará en el rango de desfavorable y se visualizará con el color naranja; si la puntuación de la dimensión esta entre 3 a 3,5 se ubicará en el rango de favorable y se visualizará con el color amarillo, si la puntuación de la dimensión esta entra 3,6 a 4 se ubicará en el rango de muy favorable y se visualizará con el color verde.

**Tabla 5**

*Tabla de interpretación de resultados global*

Escala	Ponderación
Menos de 2.5	Muy desfavorable
2.5 a 2.9	Desfavorable
3.0 a 3.5	Favorable
3.6 a 4.0	Muy favorable

*Nota. Escala de resultados para la medición del clima global*

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer.

**Tabla 6**

*Resumen de resultados globales de las 9 dimensiones de clima.*

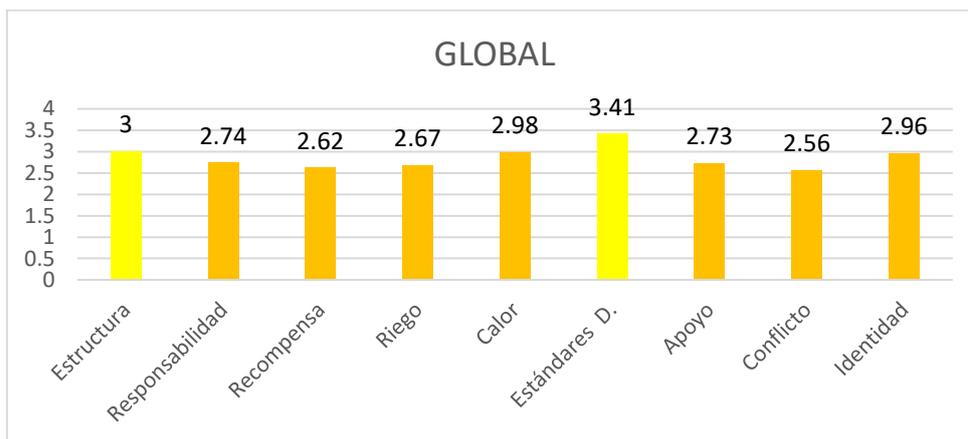
Resumen Global	
Dimensiones	Promedio
Estándares D.	3,41
Estructura	3,00
Calor	2,98
Identidad	2,96
Responsabilidad	2,74
Apoyo	2,73
Riego	2,67
Conflicto	2,56

*Nota: Clasificación de las dimensiones en la escala de resultados*

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

**Figura 16**

*Resultados globales de clima organizacional*



*Nota. Detalle de resultados promedios por cada dimensión*

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha..

Como se puede observar en la figura 15, los resultados globales de las dimensiones se distribuyen de la siguiente manera: las dimensiones que se encuentran de acuerdo con

la tabla en el rango de favorable son: la dimensión de estándares de desempeño con un promedio de 3.41/4 puntos y la dimensión de estructura con un promedio de 3/4 puntos.

Las siete dimensiones restantes se ubican según la tabla en el rango de desfavorables de la siguiente manera: con el promedio más alto se ubica la dimensión de calor con 2.98/4, seguido con por la dimensión de identidad con un promedio de 2.96/4 puntos, la dimensión de responsabilidad con un promedio de 2.74, la dimensión de apoyo de 2.73/4, la dimensión de riesgo 2.67/4, la dimensión de recompensa 2.62/4 y finalmente la dimensión que tiene menor puntos es la dimensión de conflicto con 2.56/4.

A continuación, se presenta una tabla donde se distribuyen los resultados globales por dimensión acompañado de la propuesta de acción, misma que se desarrollará en el siguiente capítulo.

**Tabla 7**

*Resultados globales y Propuesta de plan de acción*

Escala	Ponderación	Dimensiones según resultados	Propuesta de acción
Menos de 2.5	Muy desfavorable		Plan de mejora
2.5 a 2.9	Desfavorable	Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto, Identidad	Plan de mejora
3.0 a 3.5	Favorable	Estructura, Estándares de desempeño	Plan de reforzamiento
3.6 a 4.0	Muy favorable		Plan de reforzamiento

*Nota. Detalle de resultados por dimensión*

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

De acuerdo a los resultados, las dimensiones que alcancen “muy desfavorable” y “Desfavorable” tendrán como propuesta un plan de mejora y las dimensiones que tenga “favorable” y “Muy favorable”, estarán sujetas a un plan de acción de reforzamiento.

Las dimensiones tanto Estructura con su promedio de 3/4 puntos y Estándares de desempeño con un promedio de 3,4/4 puntos se encuentran en el rango de favorable, el cual es uno del más alto rango, por lo tanto, estas aplican para un plan de reforzamiento; las 7 dimensiones restantes que son: Calor, Identidad, Responsabilidad, Apoyo, Recompensa, Riesgo y Conflicto se encuentran en una percepción desfavorable, para las que se recomienda aplicar un plan de mejora.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Plan de acción de clima organizacional para la empresa**

Dentro de cada una de las dimensiones en las que se debe trabajar en el plan de mejora, se tiene que analizar cuáles son las preguntas positivas y negativas en las que se debe proponer las diferentes acciones que permitan mejorar cada una de las dimensiones, este análisis se lo realiza mediante la identificación de cuáles son las preguntas positivas y para contemplarlas dentro del plan de mejora tiene que ubicarse en el rango de escala “muy desfavorable y desfavorable”, de igual manera se analizan las preguntas negativas las cuales para proponer acciones deben estar en el rango de escala “muy favorables y favorables”.

Al momento de analizar las preguntas positivas y negativas de cada una de las dimensiones, se encontró que en la dimensión de Identidad no cumplía con el análisis, puesto que en esta dimensión no se realizará acciones de mejora.

A continuación, presentamos el plan de mejora:

## 4.1 Propuesta de plan de acción

**Tabla 8**

*Plan de mejora para clima organizacional para la empresa Banco Pichincha*

### PLAN DE MEJORA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	CONCEPTO DE LA DIMENSION	PREGUNTA	OBJETIVO	ACTIVIDAD (ES)	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Responsabilidad	Percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, enfatiza el sentir sobre ser su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crear sus propias exigencias y responsabilidades. Es crucial para integrar al individuo y su organización.	13. Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	Crear en los trabajadores una cultura de autonomía y proactividad.	Realizar reuniones de trabajo con los superiores para desarrollar planes de trabajo que deberán ejecutarse	Quincenal	Gerente General. Superiores de área. Talento Humano	Evaluación de desempeño.
		14. En esta organización salgo adelante cuando tomé la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.		Programar talleres de iniciativa y toma de decisiones para cada área funcional de la organización	Semestral	Gerente General. Superiores de área. Talento Humano	Evaluación de desempeño  Evaluación de clima laboral

		15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma.		Crear espacios para desarrollar talleres de manejo de conflictos como por ejemplo reuniones o foros.	Semestral	Gerente General. Superiores de área. Talento Humano	Evaluación de desempeño  Evaluación de clima laboral
Recompensa	Refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Mide la forma en que la organización utiliza más el premio que el castigo. En muchos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término recompensa la cual en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado en el día a día.	18.En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	Incentivar a los empleados a entrar en el sistema de promoción de carrera.	Proponer planes de carrera.  Desarrollar un plan de capacitación donde los empleados puedan rotar en las diferentes áreas del banco, con el fin de que cuando una vacante esté disponible puedan ascender.	Anual	Gerente General Recursos Humanos. Supervisores de área.	Evaluación de clima organizacional.

		19.Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas.	Desarrollar recompensas e incentivos atractivos para los empleados.	Reconocer frente a todos los empleados a los que más se destacaron en su trabajo.	Trimestral	Gerente General Recursos Humanos.	Evaluación de desempeño.  Evaluación de clima organizacional.
		20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	Recompensar de distintas maneras el buen desempeño de los empleados.	Elogiarlos y entregar diplomas o placas por el buen desempeño.  Dar bonos económicos de consumo masivo.  Premiar con capacitaciones o cursos que el empleado seleccione.  Premiar con un almuerzo o comida en algún restaurante al empleado o equipo de trabajo por su buen desempeño.	Anual	Gerente General. Supervisores de área Recursos Humanos	Evaluación de desempeño  Evaluación de clima organizacional.
Riesgo	Son los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se les imponen en el trabajo. Es muy importante crear riesgos en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia, aquellas organizaciones en las que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos retos, debilitan la motivación y la conducta asociadas al logro.	25.Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	Brindar un ambiente de confianza y de motivación con el fin de que los empleados puedan asumir nuevos riesgos y tomar decisiones asertivas.	Asignar tareas a los colaboradores que correspondan a su siguiente nivel de sucesión para dar inicio a proyecto de carrera dentro de la organización	Semestral	Recursos humanos Gerencia General. Supervisores de áreas.	Evaluación de clima organizacional.
		28. Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea.		Crear un plan de Incentivos a los empleados para motivarlos a la participación de crear			

				nuevas ideas de proyectos que aporten a favor de la organización			
Calor	Percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales, refiriéndose específicamente a la camaradería, amistad, ayuda donde se incentivan los grupos sociales e informales dentro de la organización.	30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	Fortalecer el buen clima laboral que existe en la organización.	<p>Reforzar los lazos de amistad que existe entre compañeros, con actividades sociales, por ejemplo: festejos de cumpleaños y fechas especiales.</p> <p>Realizar talleres con dinámicas para incentivar al trabajo en equipo.</p> <p>Programar dos veces al año días de integración entre compañeros</p> <p>Realizar días de integración con la familia de los colaboradores</p> <p>Crear clubes deportivos</p>	Semestral	Gerencia General. Recursos Humanos. Supervisores de áreas	<p>Evaluación de desempeño.</p> <p>Evaluación de clima organizacional.</p>
Apoyo	Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.	41. En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.	Desarrollar planes de carrera y difundirlos por los diferentes medios internos de comunicación de la empresa.	<p>Comunicar de manera eficiente a los empleados sobre los planes de carrera.</p> <p>Tener convenios con los empleados de 50% del pago de un máster que tenga afinidad con las áreas del banco.</p> <p>Dar un incentivo del 30% por cursos o capacitaciones que los empleados realicen en áreas del banco, en donde tienen más afinidad.</p>	Anual	Gerencia General. Recursos Humanos.	Evaluación de clima organizacional.

		43. Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	Fomentar el buen ambiente y apoyo entre los empleados.	Establecer metas por equipo o departamento de trabajo que se han bonificadas.	Mensual	Jefe de área Talento humano	Evaluación de clima organizacional Evaluación de desempeño
		44. La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (como se sienten las personas, etc.).		La gerencia debe mantener reuniones con los equipos de trabajo y de manera individual a fin de conocer la situación personal y lograr empatía con cada uno de ellos.			
Conflicto	Es el grado de aceptación que tiene gerencia hacia los colaboradores en cuanto a la aceptación de distintas y nuevas opiniones.	46. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable	Crear una comunicación adecuada y eficiente para resolver conflictos entre departamentos y miembros de equipo.	Crear reuniones interdepartamentales con el objetivo de exponer cuellos de botella y encontrar soluciones viables entre cada equipo de trabajo.	Trimestral	Gerencia General Recursos humanos Jefes de áreas	Evaluación de clima laboral Evaluación de desempeño
		47. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos.		Realizar reuniones cada fin de mes para revisar resultados y exponer puntos críticos que representan una oportunidad de mejora			

		48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	Crear un ambiente de confianza en donde los empleados puedan expresarse sin miedo cuando no estén de acuerdo o tengan nuevas ideas.	<p>Realizar talleres de empatía personal, manejo de conflictos y escucha activa enfocado a los líderes de equipo.</p> <p>Realizar dinámicas para conocerse mejor o juegos de roles (rol playing) que ayudaran a desarrollar la empatía entre los colaboradores.</p>	Mensual	Talento Humano Supervisor de área.	Evaluación de clima laboral Evaluación de desempeño
--	--	---	---	---	---------	------------------------------------	--

*Nota. Con la dimensión identidad no se realizará acciones de mejora, ya que según el análisis realizado no requería.*

Fuente: Extraído del Cuestionario de Litwin y Stringer aplicado a los empleados del Banco Pichincha.

## CONCLUSIONES

Banco Pichincha es un grupo financiero fundado hace 115 años en la ciudad de Quito, un banco privado que inicio sus funciones en prestar servicios financieros a la comunidad, considerándole a la misión y visión pilares fundamentales que han permitido con el tiempo que Banco Pichincha se expanda a nivel mundial, teniendo presencia en Miami, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú. La institución cuenta con un organigrama institucional formado por cuatro niveles jerárquicos que se encargan de realizar sus funciones en base a las directrices del superior, este trabajo se ha visto acompañado de sus valores corporativos que han sido un eje principal para el desempeño de la institución. Gracias al trabajo y responsabilidad de quienes forman parte de la organización, han logrado convertirse en el primer banco más grande del país, siendo un banco de prestigio en el sistema financiero, este logro ha sido resultado del esfuerzo y compromiso de las áreas funcionales que cuenta la institución.

Para la empresa el clima organizacional es un tema importante que el área de Recurso humanos lo considera dentro de sus planes de trabajo, debido al crecimiento de esta organización, ha generado un aumento de falencias en el manejo del clima laboral, consecuencia de la existencia de un número importante de colaboradores que forman parte de la institución, por lo tanto se concluye que el desarrollo organizacional, es considerado como un modelo o proceso que utilizan las organizaciones que están dispuestas a cambiar los aspectos negativos o actividades que no les permite cumplir con los objetivos trazados, con el fin de obtener resultados positivos y cumplir de manera exitosa los objetivos planteados, se utilizan métodos de cambio en donde se deben involucrar a todo el personal que conforma la empresa.

El clima laboral, se puede mencionar que es el ambiente que existe dentro de una organización y generalmente está conformada por diversos aspectos como: las relaciones entre compañeros de trabajo, las condiciones físicas, el estilo de liderazgo, la cultura y demás factores que pueden influenciar de manera positiva o negativa en los trabajadores y que puede afectar su desempeño laboral, por ello es importante brindar un clima laboral favorable para que los empleados se sientan felices y pueden desempeñarse de manera positiva o caso contrario de que se tenga un clima laboral desfavorable bajará el rendimiento de los empleados y esto afectará al cumplimiento de las actividades y objetivos dentro de la organización.

Los distintos autores estudiados proponen varias dimensiones de clima organizacional de esta manera las empresas pueden identificar, medir, diagnosticar, analizar y evaluar; algunos autores exponen que se puede medir el clima organizacional con cuatro variables o dimensiones y otros autores mencionan que existen 9 dimensiones; las dimensiones que la empresa utilice será de acuerdo a lo que desean conocer del clima organizacional y la que mejor se adapte a sus necesidades; las herramientas para medir las dimensiones de clima organizacional van desde cuestionarios como el cuestionario de Rensis Likert (1965) que pueden responder con sí o no; o el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) donde las respuestas van de completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo; también se puede realizar la valoración del clima organizacional por medio de modelos de medición que presentan distintos autores como el autor Sudarsky (1977).

El clima organizacional tiene relación con la cultura organizacional ya que es el conjunto de creencias, políticas, normas y valores que influyen dentro de un ambiente laboral ya sea de manera positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores. Otra variable que es importante dentro de un clima organizacional es la satisfacción laboral la que permite al colaborar sentirse motivado para realizar las actividades laborales de una manera proactiva, generando la consecución de buenos resultados que aporten al cumplimiento de objetivos de la organización.

Existen diferentes herramientas de medición del clima organizacional, en este estudio la empresa determina que la herramienta para la aplicación será el cuestionario de Litwin y Stringer, ya que es una de las herramientas utilizadas a nivel de empresas para medir la conducta de los individuos que trabajan en una organización, el cual contiene 53 preguntas que están repartidas en nueve dimensiones que son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de desempeño, Conflicto e Identidad.

La herramienta escogida se aplica a las agencias Huayna Cápac y Mall del rio, siendo estas la población escogida para realizar la investigación. la aplicación fue a través de la plataforma digital Google Forms a los 27 trabajadores.

Los resultados obtenidos de la tabulación de datos y clasificar las dimensiones de acuerdo a la escala planteada se determinó que las dimensiones de Estándares de desempeño con un promedio de 3,4/4 puntos y la dimensión de Estructura con un

promedio de 3/4 puntos se ubican en el rango de favorable, el cual se recomienda que se realice un plan de reforzamiento.

Con respecto a las dimensiones: de Calor con un promedio de 2,98/4 puntos, Identidad con un promedio de 2,96/4 puntos, Responsabilidad con un promedio de 2,74/4 puntos, Apoyo con un promedio de 2,73/4, Recompensa con un promedio de 2,7/4 puntos, Riesgo con un promedio de 2,67/4 puntos y Conflicto con un promedio de 2,56/4 puntos, estas 7 dimensiones se ubican de acuerdo con la escala planteada en el rango de desfavorable lo cual se recomienda que se realice un plan de mejora.

De acuerdo a los resultados globales del clima organizacional obtenidos por cada dimensión, se pudo llegar al análisis que la propuesta de acción estará dentro del desarrollo de plan de mejora, ya que existe un mayor número de dimensiones que se encuentra en el rango desfavorable por lo que se deberá realizar el siguiente plan de acción para la empresa Banco Pichincha. Las dimensiones tomadas en cuenta en el plan son las dimensiones de: Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Conflicto, identidad. Para esto se ha propuesto objetivos, actividades, responsables, plazos y medios de verificación para las diferentes estrategias planteadas en el plan de mejora.

## **RECOMENDACIONES**

Al haber finalizado el estudio en la empresa Banco Pichicha en las agencias Huayna Cápac y Mall del Rio, se ha propuesto las siguientes recomendaciones.

- Aplicar el plan de mejora sugerido con cada a una de las dimensiones planteadas y el apoyo con los demás departamentos para que se lleve a cabo las actividades propuestas, tal como se detalla en el capítulo 4.
- Se recomienda cumplir con las actividades, plazos y medios de verificación para las diferentes estrategias planteadas en el plan de mejora.
- También se sugiere elaborar un diagnóstico de clima organizacional de manera anual en la organización con el fin de saber si las deficiencias han mejorado y también que la empresa pueda conocer los aspectos positivos que la empresa está haciendo y la percepción que tienen los colaboradores con el ambiente de trabajo.

## REFERENCIAS

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanzas e investigación en psicología*, 105 - 118.
- Aguilar et al. (s.f.). *Clima, Cultura y Cambio Organizacional*. Universidad Nacional Abierta Dirección de Investigaciones y Posgrado.
- Ashkanasy et al. (s.f.). *Handbook of organizational culture and climate*. London, Uk: Sage.
- Banco Pichincha. (2019). *Grupo Pichincha*. Obtenido de <https://www.grupopichincha.com/>
- Banco Pichincha. (2021). *Grupo Pichincha*. Obtenido de <https://www.grupopichincha.com/news/banco-pichincha-inicio-un-proceso-de-transformacion/>
- Bayona, C., Goñi, S., & Madorrán, C. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Obtenido de <http://www.upna.es>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 72-82.
- Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*. Vol.3, 13.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta Edición*. México: Graw Hill.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio Octava Edición*. México: Thomson.
- Denison et al. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Domínguez et al. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia* , 24 - 32.

- Erretres. (2021). *Banco Pichincha*. Obtenido de <https://www.erretres.com/es/portfolio/banco-pichincha/>
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Hernández, V. (2010). Eficacia de un programa de compromiso laboral en una institución educativa con orientación técnica. *Universidad Rafael Landívar*.
- Huertas, A., Ríos, J., & Rubio, L. (2018). Satisfacción laboral y funcionamiento del control en una Institución de Educación Superior de Pereira. *Universidad Católica de Pereira*.
- Lisbona, A., Palací, F., & Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 153-167.
- Litwin, G., & Stringer, H. (1968). *Organizational Climate*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Revista AD- minister*, 5 - 15.
- Márquez, M. (2009). *Satisfacción laboral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fuelldocs/rrhh/sattab.htm>
- Mazza, M. (2015). *Planificación estratégica en turismo. Para el desarrollo local*. Obtenido de <https://www.eumed.net/es>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, M. (2015). Satisfacción con el empleo de extensionistas rural: un estudio cualitativo en Caldas, Colombia. *Revista Ceres*, 241 - 250.
- Miñano, P., Castejón, J., & Cantero, P. (2008). Predicción del rendimiento desde las variables cognitivas-motivacionales en un modelo de expectativa-valor. *Redalyc.org*, 483 - 492.

- Miron et al. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other ? *Journal of Organizational Behavior*.
- Patterson, et at. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *ournal of Organizational behavior*.
- Quiroga Parra, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de cali*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Hervegovina Companies. *International Business Research*, 129 - 139.
- Rivas, L., & Fuente, I. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 20-127.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2020). Organizational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research*, 1 - 32.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Revista UM*, 235 - 254.
- Schneider, B. (2000). The climate for service. *Hadbook of organizational culture and climate*, 21 - 36.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cutura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara*. México: EUMEDNET.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y practica*. México: El Manual Moderno.

Torres, D., Santisteban, M., Garcia, E., & Chiparra, W. (2021). Clima laboral y el compromiso organizacional en los docentes de una universidad particular de huacho. *LAPLAGE E, REVISTA*, 84 - 94.

Torres, E. (2012). *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo*. Obtenido de

Trejo, S. (2008). *Teoría del desarrollo organizacional* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacional/>

Valencia et al. (2019). El clima organizacional y su incidencia en la motivación del talento humano. *KOINONIA*, 436 - 467.

Wright, B., & Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 141 - 160.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de Litwin y Stringer

**Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)**

**Edad: Sexo: Antigüedad: 10**

**Cargo:**

**Subgerente**

**Departamento:**

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas.		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta organización se tiene claro a quien reportar				

10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos				
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí misma				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan				
24	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				

28	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables				
34	En esta organización se exige un rendimiento alto				
35	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño				
40	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores				
41	En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización confían una en la otra				
43	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc.)				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable				

47	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización				
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía				
53	En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses				

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.  
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO  
TODAS LAS PREGUNTAS**

## Anexo 2: Aplicación de la herramienta Litwin Stringer

The screenshot shows an email in a Gmail interface. The email is from Maria Emilia Beltran Carpio (mbeltran@es.uazuay.edu.ec) dated 9 ene 2022, 17:12. The subject is 'Cuestionario de Clima Laboral'. The body of the email contains the following text:

Te he invitado a que rellenes un formulario:

**Cuestionario de Clima Laboral**

En el siguiente **Cuestionario** indique para cada una **de** las siguientes afirmaciones, su grado **de** acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos **de** la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada, a su apreciación. **Asegúrese de** responder a todas las preguntas con total honestidad. No existe respuestas correctas o incorrectas. **Asegurarse al responder de** tener una conexión adecuada a internet.

**RELLENAR FORMULARIO**

[Crea tu propio formulario de Google](#)

Estimados Colaboradores, reciben un cordial saludo.

Por favor su apoyo ejecutando la siguiente **encuesta**, la mismas que serán utilizadas para la elaboración **de** un proyecto **de** Tesis basado en el **Clima** Laboral dentro **de** Banco Pichincha (Región Sur)

cualquier inquietud contactarse a la siguiente dirección:  
[mbeltran@es.uazuay.edu.ec](mailto:mbeltran@es.uazuay.edu.ec)  
 cel:0969293786.  
 Nota: en el caso **de** no recibir el correo, revisar en correos no deseados.

muchas gracias por su **tiempo**  
saludos cordiales

