



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS, 2014.

Estudiante:

Dennis Isabela Trujillo Yépez

Director de Tesis:

Lic. Milton Jurado MBA

Santo Domingo – Ecuador

Mayo, 2015

LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL
EN EL BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSÁCHILAS, 2014.

Lic. Milton Jurado MBA
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa MBA.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Jaime Merizalde Msc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. Rodobaldo Martínez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....2015.

Santo Domingo.....de..... 2015.

Autor:	TRUJILLO YÉPEZ DENNIS ISABELA
Institución:	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Título de tesis:	LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO DEL PACIFICO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2014
Fecha:	Mayo, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora

Dennis Isabela Trujillo Yépez
CI: 1724502164

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo.....de..... del 2015

Ing. Patricio Analuisa

COORDINADOR DE CARRERA

Estimada Ingeniera

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **DENNIS ISABELA TRUJILLO YÉPEZ**, cuyo tema es: LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL BANCO DEL PACÍFICO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2014, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente.

Lic. Milton Jurado MBA
DIRECTOR DE TESIS.

DEDICATORIA

Dedico a Dios, a mis padres y a mis hermanos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome la inteligencia y capacidad para seguir adelante; a mis padres y hermanos, porque a lo largo de mi vida han estado junto a mi velando por mi bienestar, educación y superación, siendo mi apoyo, mi guía, mi sustento, que en si se han constituido en la fortaleza que todo mundo aspira para cumplir los retos que uno y la vida los plantea.

Dennis Isabela Trujillo Yépez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad, al personal docente y administrativo, al Director de tesis y a sus coordinadores, por permitirme ser parte de ella y cumplir con sus objetivos que no son otros que entregar a la sociedad entes capacitados para enfrentar los retos que la sociedad los impone

Dennis Isabela Trujillo Yépez

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del Autor.....	iii
Aprobación del director de tesis.....	iv
Informe del director de tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de cuadros.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Tema y título de la investigación.....	1
1.2. Problema de investigación.....	1
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.2. Formulación del Problema.....	3
1.2.3. Sistematización de la investigación.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.4.1. Importancia.....	4
1.4.2. Impacto social.....	5
1.4.3. Impacto teórico.....	6
1.4.4. Implicancia práctica.....	6

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1.	Marco teórico.	7
2.1.1.	Clima organizacional.....	7
2.1.2.	Teorías de comportamiento organizacional	9
2.1.3.	Modelos de comportamiento organizacional	10
2.1.4.	Tipos de clima organizacional.....	11
2.1.5.	Conceptualización de organización.....	13
2.1.6.	Organización y administración.....	14
2.1.7.	Desempeño laboral	15
2.1.8.	Implicaciones del desempeño laboral.....	15
2.1.9.	Idoneidad demostrada.....	16
2.1.10.	Fijar metas y objetivos laborales	17
2.1.11.	Clima laboral y productividad	17
2.1.12.	Mejora del desempeño laboral	18
2.1.13.	Medición del rendimiento / desempeño en fabricación.....	18
2.1.14.	Medición del rendimiento / desempeño: dimensión económica, competitiva y operativa.	19
2.1.15.	Medición del rendimiento / desempeño: desagregación de las prioridades competitivas.....	20
2.1.16.	Medición del rendimiento / desempeño: cuadro de mando para producción-operaciones.....	22
2.1.17.	Medición del rendimiento / desempeño: dimensión interna y externa de las medidas.....	22
2.1.18.	Ambiente de trabajo	23
2.1.19.	El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivación y lealtad a la empresa.....	24
2.1.20.	Productividad del trabajador.	25
2.1.21.	Rendimiento laboral	26
2.1.22.	Definición de desempeño laboral	27
2.2.	Marco conceptual.	27
2.3.	Marco temporal / espacial	29

2.4.	Marco legal.....	29
------	------------------	----

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1.	Hipótesis.....	31
3.1.1.	Formulación de la hipótesis.....	31
3.1.2.	Operacionalización de las variables.	31
3.2.	Diseño de la investigación.....	33
3.3.	Unidad de Análisis (Población, Muestra, Tipo y Cálculo).....	33
3.3.1.	Población y muestra.	33
3.3.2.	La población de estudio y sus características	34
3.3.3.	Muestra.....	34
3.3.4.	Métodos de Investigación Utilizados.	34
3.3.4.1.	Métodos.....	34
3.3.4.2.	Inductivo – deductivo.....	34
3.3.4.3.	Método analítico – sintético.....	35
3.4.	Fuentes de Información y Técnicas para la captación de Datos.....	35
3.4.1.	Fuentes primarias.	35
3.4.1.1.	Encuesta:	35
3.4.2.	Fuentes secundarias.....	36
3.5.	Tabulación y Análisis de Datos.....	36

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Presentación de los resultados	37
4.2.	Análisis FODA	53
4.3.	Discusión de los resultados	54
4.4.	Análisis de χ^2	55

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

5.1.	Datos informativos:	61
5.1.1.	Título de la propuesta	61
5.1.2.	Institución ejecutora: Banco del pacífico Santo Domingo	61
5.1.3.	Antecedentes de la propuesta	61
5.1.4.	Objetivo de la propuesta.....	61
5.2.	Desarrollo de la propuesta.....	62
5.3.	Establecimiento de Objetivos Personales y por Áreas	62
5.3.1.	Objetivos personales.....	62
5.3.2.	Objetivos por área	62
5.3.2.1.	Producción.....	62
5.3.2.2.	Administrativo.....	62
5.3.3.	Definir métodos de evaluación del desempeño	66
5.3.4.	Método de evaluación por objetivos	66
5.3.5.	Método de evaluación por escala gráfica de puntuación.....	67
5.3.6.	Medición de los objetivos.....	67
5.3.6.1.	Formato del formulario de evaluación por objetivos	69
5.4.	Análisis de la visión y de la misión	74
5.5.	Exposición de la visión del Banco del Pacífico	75
5.6.	Visión y metas principales	76

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones.....	77
6.2.	Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA		79
ANEXOS		81

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1	Teorías de Comportamiento Organizacional.....	10
Tabla N° 2	Medidas de desempeño en grandes fabricantes cubanos.....	20
Tabla N° 3	Principales prioridades competitivas de fabricación y algunos criterios de medida.	21
Tabla N° 4	Indicadores.....	32
Tabla N° 5	Población	34
Tabla N° 6	Pregunta N. 1	37
Tabla N° 7	Pregunta N. 2	38
Tabla N° 8	Pregunta N. 3	39
Tabla N° 9	Pregunta N. 4	40
Tabla N° 10	Pregunta N. 5	41
Tabla N° 11	Pregunta N. 6	42
Tabla N° 12	Pregunta N. 7	43
Tabla N° 13	Pregunta N. 8	44
Tabla N° 14	Pregunta N. 9	45
Tabla N° 15	Pregunta N. 10	46
Tabla N° 16	Pregunta N. 11	47
Tabla N° 17	Pregunta N. 12	48
Tabla N° 18	Pregunta N. 13	49
Tabla N° 19	Pregunta N. 14	50
Tabla N° 20	Pregunta N. 15	51
Tabla N° 21	Pregunta N. 16	52
Tabla N° 22	Análisis Foda	53
Tabla N° 23	Clima organizacional.....	57
Tabla N° 24	Desempeño Laboral.....	58
Tabla N° 25	Frecuencias observadas	58
Tabla N° 26	Frecuencias esperadas.....	58
Tabla N° 27	Frecuencias esperadas.....	59
Tabla N° 28	Grados de Libertad del área superior (lado derecho) de las distribuciones Chi cuadrado.....	60
Tabla N° 29	Catálogo de objetivos	63

Tabla N° 30	Catálogo de objetivos Parte 2	64
Tabla N° 31	Definición de factores a evaluar	68
Tabla N° 32	Indicadores para la evaluación	70
Tabla N° 33	Factores a Evaluar	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Representación Gráfica Pregunta N. 1	37
Gráfico N° 2	Representación Gráfica Pregunta N. 2	38
Gráfico N° 3	Representación Gráfica Pregunta N. 3	39
Gráfico N° 4	Representación Gráfica Pregunta N. 4	40
Gráfico N° 5	Representación Gráfica Pregunta N. 5	41
Gráfico N° 6	Representación Gráfica Pregunta N. 6	42
Gráfico N° 7	Representación Gráfica Pregunta N. 7	43
Gráfico N° 8	Representación Gráfica Pregunta N. 8	44
Gráfico N° 9	Representación Gráfica Pregunta N. 9	45
Gráfico N° 10	Representación Gráfica Pregunta N. 10	46
Gráfico N° 11	Representación Gráfica Pregunta N. 11	47
Gráfico N° 12	Representación Gráfica Pregunta N. 12	48
Gráfico N° 13	Representación Gráfica Pregunta N. 13	49
Gráfico N° 14	Representación Gráfica Pregunta N. 14	50
Gráfico N° 15	Representación Gráfica Pregunta N. 15	51
Gráfico N° 16	Representación Gráfica Pregunta N. 16	52
Gráfico N° 17	Clima Organizacional.....	56
Gráfico N° 18	Desempeño laboral.....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta.....	82
--------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014., por lo que es necesario realizar una indagación para acercarnos a fondo a su naturaleza.

Para la realización de este proyecto se planteó la problemática existente en el Banco del Pacífico las mismas que hacen referencia a el retraso de la atención al cliente las cuales se dan por problemas internos de ahí radica la necesidad de investigar cual es la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral.

Se realizó una investigación bibliográfica donde se constata todas las teorías de clima organizacional de autores especializados en temas de esta especie, así también sobre el desempeño laboral los mismo que brinda una pauta para la vinculación de los hallazgos encontrados con el marco teórico realizado.

Para este tipo de investigación fue necesaria la investigación de tipo explicativo ya que a través de un instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de las variables; las mismas que son el clima organizacional y el desempeño laboral, se aplicó a todos los miembros del Banco del Pacífico.

Después de haber utilizado la técnica de investigación se presentan los resultados donde se realiza un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional y desempeño laboral del Banco del Pacífico, obteniendo así que la empresa no siempre brinda autonomía a sus empleados, que mantienen buenas relaciones entre los jefes y trabajadores, que la dirección no hace nada por crear un clima de trabajo favorable.

Y se propone un plan de mejoramiento con los lineamientos estratégicos a través de objetivos para el personal por áreas que la empresa debe cumplir además se plantea una evaluación de desempeño para poder conocer cuál es el desenvolvimiento del desempeño laboral paulatinamente.

ABSTRACT

This research aims to determine the incidence of the organizational climate on job performance at Pacific Bank of the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014; therefore, it was held an inquiry to know deeply about the topic

in this process, it was raised the existing problems of the Pacific Bank which make references the delay of the customer due to internal problems; it is why that is required to investigate which is the incidence of the organizational climate in the work environment.

A review of the literature was made where it finds all the theories of organizational climate of authors specializing in topics of this spice, as well as on the job performance the same that provides a guideline for the linking of the findings with the theoretical framework made

For this type of research it was necessary the explanatory research because through an instrument the necessary information for the analysis of variables was obtained; they are the organizational climate and job performance, and it applied to all the members of the Pacific Bank

After using the technique of research, the results are presented. Here there is a diagnosis of the current situation of the organizational climate and work performance of Pacific Bank; it is noticed that the company not always provides autonomy to its employees who have good relations between managers and workers and that the chief officer does nothing to create a favorable working climate.

With the results presented, a plan of improvement with the strategic guidelines through objectives is proposed for staff by areas that the company must also comply; besides, it is done an assessment of performance in order to know what the development of performance work is gradually.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Tema y título de la investigación

La incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2014.

1.2. Problema de investigación

Los bancos juegan un papel importante como complemento de todo tipo de actividad económica, sea esta comercial, productiva, industrial, de prestación de servicios, entre otras más. Existe una amplia lista de bancos en esta provincia que ofertan sus servicios pero la mayor parte son de reciente inserción local, los bancos con más años de trabajo son Banco Nacional de Fomento, Banco Pichincha, Banco del Pacífico; dichos bancos al estar más tiempo en esta ciudad han logrado captar una mayor cantidad de clientes y es evidente la diferencia en la cantidad de personas que se dirigen a estos bancos y las pocas personas que se reportan a los demás. Estos bancos con mayor incidencia de visitas de clientes tienen “horas pico”, en donde se congestiona la atención y se crea el malestar en los usuarios que tienen que pasar a veces más de media hora para hacer una transacción.

La principal falencia que se detecta en estas entidades bancarias es la falta de eficiencia en la atención al público, aparte de esto la atención se agrava cuando debido a la presión de las personas por una atención más rápida, los funcionarios asumen actitudes de indiferencia e incluso de mala voluntad en la atención al cliente, que se supone el cliente es la principal razón de ser de este tipo de entidad, como consecuencia se va generando el malestar de las personas que deben ir a realizar sus gestiones bancarias.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

Aproximadamente 50 años ha tenido que pasar en lo que hoy es la provincia de Santo

Domingo de los Tsáchilas para pasar de ser una comunidad que en su mayoría era poblada por indígenas Tsáchilas, a ser luego parroquia, cantón y hoy provincia; con un índice de crecimiento poblacional y de inmigración que llegó a ser hace pocos años el más alto de toda Latinoamérica. Este crecimiento en su mayoría desordenado, ha tenido que irse ajustando a todas las necesidades que tienen las personas, empresas e instituciones que hoy son parte de este territorio. Uno de los aspectos de mayor desarrollo ha sido justamente el económico, el cual ha necesitado irse formalizando y organizando a través de las instituciones que prestan el servicio de manejo de recursos económicos, como son los bancos. (Huellas, 2013)

El Banco del Pacífico es una entidad que se encuentra en la lista de las que registran mayor cantidad de clientes y presenta falencias operativas dentro de las cuales se pueden citar las siguientes: retraso en la atención al cliente especialmente en “horas pico”; indiferencia ante las necesidades del cliente y falta de información oportuna a los que solicitan un trámite interno, información de los créditos o cualquier otro servicio. Esta situación evidentemente afecta la relación comercial con los clientes y en ocasiones las personas optan por cerrar las cuentas y abrirlas en otro banco local, afectando de esta manera la imagen corporativa de la entidad y los intereses económicos de los propietarios, administradores y empleados de esta entidad financiera.

Existen varios componentes del Clima organizacional así como el desempeño organizacional de una empresa y se presentan casos en donde los administradores no dan un tratamiento adecuado a su recurso humano, como consecuencia de aquello el clima organizacional se ve afectado, esto evidentemente es un factor que se relaciona con el desempeño productivo y con la satisfacción laboral. La falta de liderazgo de los gerentes también afecta el clima organizacional de la empresa. Por otro lado el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente.

Davis y Newstrom (2009) afirman: “El clima organizacional es una parte importante de la administración” (p.194). Además de liderar, señalan: “Los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos”

Un estudio de clima organizacional en el Banco del Pacífico permitirá conocer el estado de actual de la entidad financiera, en cuanto a los aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal; a través de este conocimiento se podrá definir una serie de estrategias a través de las cuales se pueda fortalecer cada una de las falencias operativas de esta entidad bancaria.

1.2.2. Formulación del Problema.

- ¿El clima organizacional incide en el desempeño laboral del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo?

1.2.3. Sistematización de la investigación

- ¿Qué teorías sirven de base para la realización de la investigación en función del Clima organizacional y el desempeño laboral en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo 2014?
- ¿Cómo es el Clima organizacional y el desempeño laboral en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo 2014?
- ¿Qué estrategias se puede aplicar para mejorar el Clima organizacional y el desempeño laboral en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo 2014?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo 2014.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Desarrollar la base teórica necesaria para dar soporte a la propuesta de mejoramiento organizacional en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo.
- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional y el desempeño laboral del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo
- Proponer el Plan de Mejoramiento con los lineamientos estratégicos que ayuden a mejorar el clima organizacional en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo, mediante lo cual se pueda optimizar el desempeño laboral.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia.

El presente trabajo destaca un justificativo e importancia en el aspecto metodológico ya que el desarrollo de la investigación contiene procedimientos secuenciales, se partió del análisis de la situación actual de la entidad bancaria y en función de las necesidades de la estructura se aplicaron diferentes controles administrativos y formas de evaluación. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de investigar los factores y condiciones actuales del desempeño laboral y de establecer una metodología a través de la cual se pudo identificar y evaluar el clima organizacional existente en la entidad financiera.

Se realizó un trabajo de campo en la entidad financiera, mediante la observación que es una técnica de captación de datos para obtener información tal y como sucede en el ambiente, direccionando un estudio puntual en donde el investigador solamente observa y escucha, pero recopila información.

Se utilizó el método cuantitativo para la recolección de datos, el instrumento seleccionado

para dicha recolección es una encuesta estructurada para empleados, la encuesta fue anónima, voluntaria y fácil de entender. Con esto se obtuvo información sobre cómo es el clima laboral de la empresa, sus características (infraestructura), tamaño, manejo de los diferentes procesos, la comunicación y cómo se están manejando el recurso humano y las condiciones laborales.

Se espera que los resultados de esta investigación aporten como un beneficio al aspecto productivo y sean de utilidad informativa para proveer tanto a la administración de la empresa, como a los colaboradores de la misma. Se pretende establecer un aporte que se considere como una herramienta que a luego de su aplicación genere un ambiente agradable de trabajo, ayudando a lograr un equilibrio en las áreas de trabajos, al tiempo que permita lograr los objetivos de la empresa, incrementado la productividad, reduciendo costos operativos; mejorando la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortaleciendo la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduciendo el ausentismo; y fortaleciendo la imagen corporativa.

1.4.2. Impacto social.

Esta investigación tendrá un impacto social, debido a que el Banco del Pacífico al aplicar este tipo de contenidos técnicos no solo se enfoca en generar un servicio de calidad, sino que también procura tener un ambiente laboral adecuado con un personal comprometido con los objetivos de la empresa bancaria.

Al generar un buen clima laboral los trabajadores del Banco del Pacífico se sentirán auto motivados y se esforzarán por mejorar su trabajo y sus deseos de hacer las cosas bien. Es por ello que todos, tanto directivos como empleados, deben evaluarse constantemente y preguntarse en qué están fallando, qué pueden hacer por ser mejores, cómo pueden colaborar para que todo funcione bien y cuáles son las estrategias ideales para conseguir que el entorno laboral sea favorable y se puedan alcanzar todos los objetivos que se han propuesto la empresa, pero aportando en favor de la comunidad a la cual se deben.

1.4.3. Impacto teórico.

Se plantea al final del proceso investigativo el diseño de un plan de mejoramiento que permita optimizar el clima organizacional y desempeño laboral del Banco del Pacífico, sustentado en el análisis bibliográfico de autores versados en esta temática para generar una propuesta que será un aporte valioso para otras empresas del mismo sector y de modelo de consulta para investigadores y estudiantes.

1.4.4. Implicancia práctica.

El presente trabajo investigativo tuvo como objetivo el estudio del clima organizacional, que permitió conocer, en forma científica, práctica y sistemática, las opiniones de las personas que laboran en el Banco del Pacífico, acerca de su entorno laboral, su relación con sus superiores y compañeros de trabajo, su nivel de participación en las decisiones de la empresa, y sus condiciones de trabajo, para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

Con el fin de elaborar un plan que permita superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten en el proceso administrativo y operativo del Banco del Pacífico, se desarrolló un plan de mejoramiento del clima organizacional que permitirá optimizar el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico.

2.1.1. Clima organizacional.

Varios autores definen el clima organizacional, pero según Chiavenato, (2002): “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”.

Para Anzola, (2003) el clima se “refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al “clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

La gran empresa moderna es una realidad del siglo XXI, sin embargo cabe encontrar anticipaciones en épocas pasadas, por eso se puede decir que la empresa, en ese amplio sentido en que se la define ahora, ha existido siempre en la vida económica, desde los pueblos de la antigüedad hasta estos días; si bien, al mismo tiempo, la empresa siempre ha sido diversa y ha jugado un papel diferente según los tiempos con la finalidad de atender las necesidades de la sociedad. Galindo (2009)

Galindo (2009) afirma: “Para lograr su propósito lucrativo, las empresas basan su éxito en la optimización de sus recursos (materiales, financieros, tecnológicos y capital humano). En este sentido, el capital humano es trascendental para la existencia de cualquier organización; ya que de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.” (p. 32)

Las empresas ya no solo satisfacen necesidades externas, sino también las de sus colaboradores, son más conscientes y valoran a sus empleados para fomentar el crecimiento y desarrollo.

Para Chiavenato (2010): “El liderazgo y el clima organizacional se han convertido de vital importancia en las empresas porque involucran diferentes elementos estructurales, funcionales y personales de la organización las cuáles son condiciones esenciales para conseguir una productividad correcta y un buen rendimiento” (p. 27).

El empleo eficaz de estas dos variables como herramientas dentro de las empresas para los gerentes y otros ejecutivos de alto nivel contribuyen a crear una empresa más flexible y eficiente.

El CO es una faceta fundamental de las organizaciones, porque este permite mantener la estructura de la misma y hacer que esta pueda crecer. El CO se lo puede definir como:

El campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tiene sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin

de aplicar esta información al mejoramiento de la eficiencia de la organización. (Amorós, 2007, pág. 7).

Tal como lo identifica, el concepto el CO se encarga de estudiar el nivel de impacto que genera cada individuo de la organización de la misma, es por eso que está presente desde el mismo momento de la contratación de personal. Alles (2013) establece que, la necesidad de conocer y comprender la problemática organizacional mediante el estudio del CO permitirá la mejora de la calidad de las organizaciones, propone además varios factores que a su criterio influyen en el comportamiento organizacional, estos son:

- Las Personas
 - Comportamiento Individual.
 - Comportamiento Grupal.
- La Tecnología (el crecimiento de esta ha cambiado la visión de CO).
- Entorno Directo (Gobierno Local, Competencia, Presión Social) que generan un factor muy importante de influencia en el modelo de comportamiento que debe tener una Organización.
- El Entorno Global (Gobiernos Extranjeros, Economía Mundial, Presión Social, Competencia etc.) son factores que generan gran influencia por los modelos que trae la Globalización como un factor de importante en la cultura comercial y por ende en el comportamiento de cada organización.

Estos aspectos son los principales que deben tomarse en cuenta para consolidar un comportamiento organizacional beneficioso para la empresa, que esté reflejado los resultados de su actividad productiva, consiguiendo la eficiencia, eficacia y economía como principios fundamentales de la productividad.

2.1.2. Teorías de comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional ha sido desde el siglo XIX una materia de análisis para mejorar el rendimiento de las organizaciones en todo el mundo, por esta razón con el pasar

del tiempo se han diseñado distintas teorías cuyo enfoque ha permitido su medición, según lo propuesto por Alles (2013) estas teorías son:

Tabla N°1
Teorías de Comportamiento Organizacional

Tipo de Teoría	Descripción
La Teoría Clásica (Fayol, Taylor, Urwick y Webber. 1880 a 1940)	Usa la perspectiva racional, científica y operativa de la organización orientada más hacia la estructura y de forma mínima al recurso humano
La Teoría basada en Relaciones Humanas (Mayo y Dickinson. 1927 a 1936)	Enfocada directamente a lo social y a las necesidades del trabajador, como el motor generador de la empresa
Escuela Psicológico-social (Maslow, Douglas y McGregor. 1950 a 1960) ma.	Profundiza las perspectivas que sustentan las necesidades y motivaciones de los individuos en el medio en el cual desarrolla su trabajo y su vida diaria
La Teoría del Liderazgo (Fiedler, Vroom, Adair y Reddin. 1960 a 1970)	Trata sobre las cualidades y el estilo de liderazgo para el beneficio del individuo y la organización como un conjunto.
Teorías Sistémicas (Trist, Emery, Burns y Stalker. 1950 a 1960)	Analiza a las personas de la organización como parte de un sistema social y técnico que permitan el funcionamiento armónico
Teorías sobre la Contingencia (Pugh y Mintzberg. 1960 a 1970)	El principal modelo para definir la cultura y el clima de una organización es la producción como generador de un instrumento de acción.
Teorías sobre el Management de la Calidad (Dermin, Juran y Porter. 1970 a 1980)	La teoría aquí se enfoca en el consumidor, en darle calidad y valor tanto en productos como servicios mediante enfoques de calidad total y la propia naturaleza del valor.
Teoría X y Y (Douglas McGregor. 1960)	Representa un análisis individual e incluyente del comportamiento de los individuos que conforman la Organización, diseña métodos y formas de motivación que redirijan y aumenten la productividad de los mismos.
Teoría Z (William Ouchi. 1980)	El objetivo es dar más participación e importancia al Recurso Humano con el consta la organización

Fuente: Alles, 2013

Elaborado por: Dennis Trujillo

2.1.3. Modelos de comportamiento organizacional

Los modelos de comportamiento de las organizaciones son principalmente lineamientos y guías básicas sobre cómo entender a las organizaciones. En su libro, Comportamiento Organizacional, Alles (2013) plantea cuatro modelos de cultura organizacional que han sido utilizados por muchos años y que todavía se siguen utilizados hasta la actualidad, estos modelos son:

- **Modelo autocrático.-** Este modelo refiere al poder, la orientación del personal administrativo sobre la autoridad y obediencia, las personas con cargo de poder

pueden designar o delegar alguna responsabilidad a los empleados.

- **Modelo de custodia.-** Este modelo persigue la seguridad del empleado, hace un especial énfasis a los salarios y remuneración, a diferencia del modelo por objetivos.
- **Modelo de apoyo.-** Este tipo de modelo depende del liderazgo más que del poder y el dinero para la dirección de una empresa, este modelo brinda un apoyo al empleado para crecer y desarrollarse.
- **Modelo colegiado.-** Este modelo es un modelo de apoyo, un grupo de personas con afinidades y un propósito común este modelo se enfoca al equipo a generar un sentimiento de compañerismo con los empleados y una visión de los jefes como colaboradores. (Alles, 2013, pág. 51):

2.1.4. Tipos de clima organizacional

A continuación se hace una profundización sobre los principales tipos de clima laboral propuestos por Gan (2007), en función de teorías expuestas por otros múltiples autores.

- **El clima organizacional de Likert (1967):** Likert plantea dentro de su modelo a cuatro formas de medición establecidas en dos aspectos del clima vinculado al tipo de liderazgo, dirección y estilo de trabajo en grupo. La primera que habla de un clima cerrado y la segunda de un clima abierto, estas son:
 - **Clima autoritario:** Esta a su vez está dividido en dos sistemas, el primero denominado Sistema Autoritario Explotador y el segundo Sistema de Autoritarismo Paternalista.
 - **Clima de tipo participativo:** Se divide también de dos sistemas, el sistema Consultivo y el sistema de participación de grupo. La identificación de estos sistemas dentro del clima laboral permite determinar el marco positivo al que debe aspirar la organización y evitar caer en los sistemas negativos reconociéndolos a tiempo.
- **El clima organizacional de Litwin y Stinger (1978):** Los autores definen al clima laboral como un filtro por el cual pasan fenómenos objetivos de cada organización (Estructura, Liderazgo y Toma de Decisiones). De su estudio se podrá tener una

comprensión de lo que está viviendo la organización y de las repercusiones que puede generar.

- **El clima en plural: Los “Climas” en la Organización Schneider & Reichers (1983).** Ellos plantean que dentro de una Organización existen diferentes climas laborales. Ante esto Schneider & Reichers consideran que se deben construir herramientas para medir todos estos climas dentro de la organización. Aquí se verán los componentes que se consideran más importantes tales como:

(Gan, 2007, pág. 196). **Litwin y Stinger** proponen nueve enfoques los que explicarían el clima laboral que se está viviendo en la empresa; los enfoques son:

- **Estructura:** esta es la percepción que tiene el empleado sobre las reglas, trámites, procedimiento y otros limitantes que consideren para el desarrollo de su labor. El énfasis que pone la empresa en su estructura burocrática, ambiente de trabajo, control y estructura.
- **Responsabilidad:** Es el grado de autonomía que percibe el empleado para tomar decisiones dentro de la organización, las políticas de la empresa para eso.
- **Recompensa:** La percepción que tiene el empleado de la recompensa por un trabajo bien hecho, y los métodos que la empresa utiliza para eso.
- **Relaciones:** la percepción del empleado sobre la relaciones con compañeros y jefes dentro de la organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento que tiene el individuo sobre el espíritu de ayuda que existe en la empresa y sus compañeros.
- **Estándares:** Es la percepción que tiene sobre las normas que pone la empresa.
- **Conflictos:** Es la percepción sobre la aceptación de opiniones discrepantes tanto de empleados y como de jefes.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenecía que tiene el individuo dentro de la organización

Según los autores estos nueve elementos permitirían determinar el clima laboral con mayor precisión

Se han estudiado varios autores, donde abordaban todas las series de aspectos que pueden servir de base de medición del clima organizacional, el enfoque más completo es el planteado por Litwin & Stringer, por cuanto abarca todas las facetas del fenómeno. Por lo cual se adoptará este método de valoración para el trabajo, constituyendo los indicadores de la variable independiente.

2.1.5. Conceptualización de organización

Varios autores, como Hersey, Blanchard & Johnson (2008) definen la organización de manera muy escueta como “un grupo con metas declaradas y formales” (p. 364). Por otro lado Robbins (2010), incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es “una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes” (p. 4).

Según Raliph M. Stogdill (2009): “Las organizaciones se centran en el manejo eficiente de los recursos financieros, materiales y técnicos por parte de los recursos humanos, (...). Es puntual que las organizaciones tengan un ambiente organizacional que permita el desarrollo y bienestar de sus trabajadores.” (p. 35).

Ante ello, la presente investigación busca conocer la apreciación de los trabajadores acerca de las políticas, las prácticas y los procedimientos de la empresa en la que laboran con el propósito de conocer si el clima organizacional en el que se encuentran fomenta el desarrollo de los empleados. Por lo tanto, será necesario conocer la conceptualización de organización, dado que se analizará el contexto en el que se desenvuelven los trabajadores.

“Una empresa puede definirse como ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un output con el fin de alcanzar unos objetivos definidos” (González, 2010).

Una empresa en un conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción de bienes y servicios, con el objeto de obtener un beneficio máximo o por los

menos satisfactorio, para realizar las funciones de producción y distribución, el empresario necesita disponer de equipos productivos, naves industriales, materias primas, que se pondrán en funcionamiento a medida que los vayan demandando los clientes. (Campaña & Fernández, 2010, p. 8)

Los mencionados autores coinciden en confirmar que las empresas son organizaciones sociales que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos.

2.1.6. Organización y administración

Para Hersey et al. (2009) indican, con un poco más de detalle, que la administración es un “proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital y tecnología) para alcanzar las metas de la organización” (p. 7). Como se puede evidenciar tanto en la base del concepto de organización como en el de administración, tienen componentes transversales como son grupo de personas en cumplimiento de metas y objetivos.

La administración, al igual que la organización, puede ser definida de muy diferentes maneras. Kats & Rosenzweig (2008) por ejemplo, la definen como la “coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos” (p. 5).

Para destacar el aspecto de la coordinación y diferenciar el papel de los recursos humanos con relación al resto de los recursos, se prefiere definir la administración como un proceso mediante el cual se coordina el trabajo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando para tal fin recursos financieros materiales y técnicos que la organización pone a su disposición. (Hersey, 2009). Un administrador, entonces, no es otra cosa que una persona que alcanza objetivos organizacionales a través de otras personas. Se usa el término administrador como status ocupacional (posición que permite a un individuo dirigir a otros en la consecución de fines), no como profesión (condición de una persona que ha obtenido un grado académico en el área).

Como se puede evidenciar es importante que un administrador pueda ejercer su gestión bajo la normatividad técnica que puede tener a su alcance, pero que el administrador este dotado de un nivel aceptable de liderazgo, ayudará a llevar de mejor manera los procesos operativos que él debe direccionar en la empresa.

2.1.7. Desempeño laboral

Para Higginson y Waxler (2008): “Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

2.1.8. Implicaciones del desempeño laboral.

El autor Robbins Stephen (1987), dice que “los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización”.

El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo, indica una socialización apropiada, más aún la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización.

Stogdill (2009), sostiene: “Una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros.” Contratar personal cuyos valores no concuerdan con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados, ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.

No se hace extraño que los empleados que no se adaptan, tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que tienen una buena correspondencia con los valores organizacionales. A toda empresa le interesa la productividad elevada, para lograrlo deben de tratar bien al personal, alentar a los gerentes y empleados que si tienen una buena idea la pongan en práctica, diseñar actividades de trabajo entre equipos y alentar a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad.

Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

2.1.9. Idoneidad demostrada

Según (Abrahamson y Fombrun, 2004): “La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.”

Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

2.1.10. Fijar metas y objetivos laborales

Para (Abrahamson y Fombrun, 2004): “La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable. El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales, pueden mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo.”

Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérzate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador.

2.1.11. Clima laboral y productividad

Identificados tanto los factores e indicadores que definen el clima organización y la productividad, a continuación se expone lo propuesto por Alcaide (2011), existe una estrecha relación entre la productividad y el clima organizacional, identificando una relación causa y efecto entre ellos: “No se puede pretender que el personal de la empresa alcance altos niveles de productividad cuando el clima laboral existente en la organización no es el adecuado”.

En tal virtud existe una correlación entre el ambiente de trabajo y el desempeño, identificando diversos niveles en los que la productividad se incrementa en la medida en la que los colaboradores cumplen con aspectos como:

- Obtener medios económicos suficientes para satisfacer sus necesidades
- Desarrollarse laboral y humanamente

- Obtener reconocimiento por su desempeño
- Aprender nuevos conocimientos y experiencias
- Sentirse partícipe de actividades importantes
- Promoverse laboral y profesionalmente hacia puestos de mayor jerarquía y responsabilidad. (Montalvan, 2005)

2.1.12. Mejora del desempeño laboral

Para Hersey, R. (2009). “La mejora del desempeño laboral es identificar las fortalezas y debilidades y utilizarlas de base para ajustar la forma de realizar el trabajo.” Si la revisión del desempeño indica que no se está cumpliendo las obligaciones de manera oportuna, se debe crear un calendario personal que ayude a mantener concentrado en la tarea.

2.1.13. Medición del rendimiento / desempeño en fabricación.

A pesar de que la mejora del desempeño y/o actuación constituye el objetivo de la estrategia de fabricación, muy poco esfuerzo se ha realizado sobre la definición y operacionalización de medidas apropiadas para evaluar el impacto de la estrategia de fabricación. Sobre este aspecto, resulta evidente que se necesitan mayores estudios sobre cómo medir y evaluar el desempeño de la función de Producción, así como su relación con el proceso y el contenido de la estrategia (Leong et al., 2009).

Según De Meyer et al. (2010), el enfoque actual de medición del desempeño que subyace en la mayoría de las empresas manufactureras se basa en sistemas de contabilidad de costos, incluso para valorar el rendimiento operativo, centrándose típicamente en los costos e ignorando otras medidas que podrían reflejar mejor el rendimiento en términos de calidad, de flexibilidad o de oportunidad de la fabricación.

Numerosos autores, entre los que destacan Hige & Anderson (1989), Schmenner (1990), Kaplan (1990), De Meyer et al. (1994), Schonberger (1994) y Upton (1997), así como Wheelwright (1981), Hayes et al. (1988), Roth et al. (1992), New & Szwejcowski (1995),

Locamy (1998), Johnson et al. (1999), Medori et al. (2000), Bititci et al. (2000) y Bourne et al. (2000), coinciden en que los sistemas de contabilidad de costos no son suficientes para medir el rendimiento de las operaciones de manufactura, ya que la competencia actual no se basa únicamente en precios ni en presiones de costo, sino que hay que ser capaz de proveer otras prioridades en fabricación, intangibles en algunos casos, para poder captar la atención y pedidos del cliente.

El conocimiento de los recursos utilizados para obtener el producto es importante, pero también lo es, aprender cómo usarlos más eficientemente (Kaplan, 1990 y De Meyer et al., 1994). Estos autores señalan que un buen sistema de medición del rendimiento, debería empujar a las empresas a rediseñar su sistema de medidas, de modo que se controlase integralmente la cadena de valor, siempre con el objetivo de reducir las actividades ineficientes y mejorar la creación global de valor.

Como señala Upton (2007), muchos fabricantes son frecuentemente incapaces de cumplir sus objetivos, debido a las mediciones utilizadas para evaluar sus resultados. Según este autor los métodos tradicionales fundamentados en medidas financieras han sido los principales culpables de que buenas empresas hayan perdido valiosas capacidades técnicas, buenos directivos y hasta la propia empresa.

2.1.14. Medición del rendimiento / desempeño: dimensión económica, competitiva y operativa.

Vargas & Cárdenas (2010), en el marco del proyecto International Manufacturing Strategy Survey I y II, proponen algunas medidas clave (indicadores) para medir y evaluar el desempeño en producción-operaciones logrando diferenciar aspectos de relevancia general (pe. rentabilidad, competitividad) y específica (pe. puntualidad, calidad, tiempo de entrega, etc.)

Dichos indicadores se han desglosado en tres dimensiones: económica, competitiva y operativa. Se observa el marcado énfasis por las medidas económicas referentes al costo de producción, la rotación de inventarios y la rentabilidad en general. En cuanto a la

dimensión competitiva, es de gran interés la medición de la capacidad de respuesta del sistema productivo en cuanto a la variable temporal (o sea, entregas), así como de las medidas relacionadas con la calidad y el servicio al cliente.

En la dimensión operativa, resulta clave conocer el tiempo que demora el ciclo de fabricación, constituyendo éste una medida que refleja intrínsecamente la efectividad de todo el proceso manufacturero.

Tabla N° 2
Medidas de desempeño en grandes fabricantes cubanos.

Dimensión económica	Dimensión competitiva	Dimensión operativa
Coste medio de la producción total	Porcentaje de entregas a tiempo	Duración del ciclo de fabricación
Rentabilidad	Variedad de productos	Inventario medio en proceso
Rotación de inventarios	Coste unitario del producto	Utilización de las capacidades y los recursos disponibles
Rendimiento de la inversión media anual	Calidad percibida	Cumplimiento de los planes de producción
Productividad	Plazo de entrega del producto	Conformidad con especificaciones
Volumen de ventas	Satisfacción del cliente	Retraso medio de órdenes
Margen de beneficios	Prestaciones del producto	Índice de rechazo / pérdidas
Liquidez financiera	Servicios posventa	
	Vida útil del producto	

Fuente: Ibarra Mirón *et al.* (2012).

2.1.15. Medición del rendimiento / desempeño: desagregación de las prioridades competitivas.

Las prioridades estratégicas (agregadas) de producción - operaciones necesitan descomponerse en unas medidas objetivas y susceptibles de ser cuantificadas, lo que facilita su medición, evaluación y el control de los resultados de los diferentes centros de responsabilidad del área de producción. Este proceso constituye una descomposición y refinamiento de cada prioridad en sus elementos causales y conceptualmente es sencillo: no requiere nada más que un listado de causas y relaciones de efecto (Garvin, 2008; p. 93).

La prioridad o meta abstracta, que configura la estrategia de producción, se vuelve más concreta a medida que se comunica a los distintos niveles jerárquicos y áreas de decisiones. Según se transmite hacia abajo se describe de una forma más específica y orientada a la acción, reflejándose al final, en valores cuantitativos específicos, explícitos y mensurables (Garvin, 2008); estos valores (o medidas) dependerán ciertamente de la empresa considerada y del sector donde ésta compete.

Tabla N° 3
Principales prioridades competitivas de fabricación y algunos criterios de medida.

Prioridades	Ejemplos de criterios de medida / atributos de Operacionalización
Coste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste unitario de producto 2. Coste unitario de material 3. Gastos de operación e inventario 4. Utilización de máquinas / capacidad 5. Rotación de stocks 6. Rendimiento de materiales / procesos 7. Productividad del personal directo / indirecto
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de defectos • Costes de desechos y de trabajos reprocesados • Costes de garantías • Calidad de materiales recibidos de proveedores • Índice de reclamaciones • Tiempo medio entre fallos
Entregas	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de entrega ofertado • Porcentaje de entregas en fecha – <i>fiabilidad</i> • Tiempo de ciclo de tramitación de pedidos • Retraso medio • Rapidez – <i>menor plazo de fabricación</i>
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos en catálogo – <i>tamaño de la oferta</i> • Número de opciones disponibles • Tamaño mínimo de la orden de producción • Tamaño medio del lote de fabricación • Duración del periodo «congelado» del programa
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos adaptados / personalizados al cliente • Índice (%) de clientes satisfechos • Tiempo medio de reacción ante reclamaciones, reposiciones y/o reparaciones postventa
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Números de cambios de ingeniería realizados por año • Número de nuevos productos / procesos introducidos cada año • Nivel de inversión en I+D • Plazo de tiempo para diseñar nuevos productos

Fuente: Fine & Hax (2005), Roth (2009), Leong *et al.* (1990) y Miltenburg (2005).

La prioridad necesita, por tanto, adquirir un carácter operativo; y a menos que se cuantifique de alguna manera, será imposible medir la realización de las diferentes

actividades. En otras palabras, no se puede afirmar con exactitud hasta qué punto se están cumpliendo las prioridades competitivas si no se dispone de alguna medida objetiva de las actividades que se están llevando a cabo en las plantas de producción.

Es necesario tener en cuenta que aunque los objetivos se expresen en «números» para medir las diferentes actividades del departamento de producción, éstos sólo representan medidas y no la actividad misma, se utilizan como una especie de termómetro que mide la salud y el bienestar de la fábrica, son la primera línea de comunicación que informa a la dirección de lo que está aconteciendo y, cuánto más exactos sean, más se funden en «datos incontrovertibles», más diáfana será la comunicación (Geneen & Moscow, 1984).

2.1.16. Medición del rendimiento / desempeño: cuadro de mando para producción-operaciones.

Asimismo, García Cebrián & López Viñegla (2000), destacan que para que la estrategia de producción desarrolle su papel de actividad creadora de valor, es necesaria la información que facilite la toma de decisiones y guíe su actuación. Para ello, es preciso reunir aquellos factores clave y los indicadores relevantes en la forma de un Cuadro de Mando, distinguiendo según cuál sea la estrategia de producción adoptada y según la información se destine a la alta dirección o a niveles inferiores de responsabilidad

2.1.17. Medición del rendimiento / desempeño: dimensión interna y externa de las medidas.

Una distinción importante, con relación a la medición del desempeño en producción, es aquella que diferencia entre medidas internas y medidas externas de desempeño. Las dimensiones competitivas de producción poseen una doble naturaleza, siendo válidas como medidas externas de la competitividad del sistema productivo y como medidas internas de sus competencias (Platts & Gregory, 1992; Corbett & Wassenhove, 1993; Conca & Molina, 1998 y Avella Camarero et al., 1999). Por ejemplo, es usual distinguir entre precio (medida externa) y costo (medida interna), aunque en este caso específico, la dimensión "precio" es ciertamente cuestionable como indicador útil del desempeño en producción, pues depende de numerosos factores ajenos a esta función, cuyo valor más bien es

establecido por el mercado y no por la actuación de la empresa, siendo la mayoría de los autores consultados más proclives a emplear el término "costo" en ambos sentidos.

A pesar de los esfuerzos realizados en esta dirección, aún hay mucho por hacer en cuanto a la medición del desempeño relativo al área de producción y se espera que futuras investigaciones empíricas arrojen mayor luz sobre estas cuestiones, lo que, a su vez, se torna también difícil, debido a una clara aversión de los fabricantes a compartir datos e información con terceros, aun cuando se asegure su anonimato.

2.1.18. Ambiente de trabajo

Ambiente es un término con origen en el latín *ambiēns*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Según Marchant, L. (2012): “Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades. El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios.”

Para Pelekais, C., Nava A. & Tirado L., (2006): “Por la importancia que tiene ese ambiente, en muchos casos, los directivos de las entidades deciden apostar por la contratación de un experto en coaching. Esta es una disciplina que se encarga de analizar el estado, las características y las problemáticas de los entornos de trabajo para así encontrar las soluciones perfectas para que puedan ser mucho más satisfactorios.”

Entre las técnicas que desarrollan los coaches destacan los talleres, las conferencias de tipo motivacional o incluso diversas prácticas. Con todo ello se consigue ponerle fin a situaciones que dificultan el buen ambiente, mejorar las relaciones de los trabajadores, crear sólidos equipos de trabajo, subir la autoestima de los empleados, prestarle más atención a las necesidades personales de cada uno de los miembros de la empresa...

Lo habitual es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas. Si un trabajador se lleva bien con sus superiores y con sus compañeros, se dice que se desempeña en un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes. En cambio, si el trabajador suele pelearse y confrontar con el resto de las personas que trabajan en su mismo entorno, el ambiente de trabajo será malo. Por ejemplo: “Lo mejor de trabajar para esta empresa es su ambiente de trabajo: somos como un gran grupo de amigos”, “El salario era muy bueno, pero el ambiente de trabajo dejaba mucho que desear”. Pelekais, C., Nava A. & Tirado L., (2006):

Las condiciones de seguridad e higiene también forman parte del ambiente de trabajo. Este tipo de circunstancias están reguladas por diversas leyes y convenios que hacen a la relación entre el empleador y el empleado.

2.1.19. El ambiente de trabajo influye en el rendimiento, motivación y lealtad a la empresa

Según Robbins, Stephen (2008): “El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable. Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar

donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.”

Actualmente muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo. Empresas como Google creen que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero sino un lugar agradable donde las personas se sientan cómodas, sin duda los resultados se notan en cuanto a productividad, lealtad a la compañía, motivación y su estado de ánimo.

2.1.20. Productividad del trabajador.

Para Schein. Edgar H (2008): “El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. El ambiente laboral ha cobrado notoriedad mediáticamente ante los elevados índices de suicidios de empleados en France Telecom, que han llevado a la conciencia pública la importancia de tener un adecuado ambiente laboral, pero muchas empresas no sienten ni piensan lo mismo. Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa.”

Según Valle, R. (2005): “Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.”

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Para Davis, Keith (2006): “Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que sin no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera la empresa. Y es que la empresa no debe procurar un ambiente labora saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero.” Tal vez de esta forma se logre que los empresarios comprendan mejor la importancia que tiene un ambiente laboral sano.

2.1.21. Rendimiento laboral

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho.

Para Goncalves, Alexis (2010): “Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).”

Rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Según Leme, M. (2009): “Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.”

2.1.22. Definición de desempeño laboral

Para Marchant, L. (2012): “El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.” Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

2.2. Marco conceptual.

Clima Organizacional.- es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados.

Líder.- como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.

Desempeño laboral.- es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Emprendedor.- genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de problemas.- atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente

importante, desastres o accidentes.

Distribuidor de recursos.- asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Flexibilidad.- El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización.

Responsabilidad.- Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias y obligaciones.

Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Riesgo.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.

Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares de desempeño.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de trabajo.

2.3. Marco temporal / espacial

- La presente investigación se realizará en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, Cantón Santo Domingo, Parroquia Santo Domingo de los Colorados, en el Banco del Pacífico.
- La investigación se desarrollará en el año 2014 -2015

2.4. Marco legal.

Los fundamentos legales en los que se apoya este proyecto, están dados por los títulos, capítulos, sección, artículos y literales de: Constitución de la República del Ecuador y Ley de Educación.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

Título VII; RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR; Capítulo primero: Inclusión y equidad;
Sección primera: Educación

Art. 343.- El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización den conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción

de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. Hipótesis

3.1.1. Formulación de la hipótesis.

- **Ho:** El clima organizacional no está incidiendo significativamente en el aumento del desempeño laboral de los trabajadores del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo.
- **H1:** El clima organizacional está incidiendo significativamente en el aumento del desempeño laboral de los trabajadores del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo.

3.1.2. Operacionalización de las variables.

Variable Independiente

- Clima Organizacional

Variables Dependientes

- Desempeño Laboral.

Tabla N° 4
Indicadores

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA-INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones Humanas	Autonomía	¿La empresa proporciona al empleado la autonomía necesaria para tomar decisiones que considera pertinente para el desarrollo de su labor?	Encuesta
			¿Las relaciones establecidas entre los compañeros de trabajo, independientemente de su cargo, se pueden considerar como buenas?	
		Estímulos	¿La empresa tiene métodos, para estimular los buenos resultados en la labor del empleado?	
		Relaciones interdepartamentales	¿Las relaciones entre los Jefes y Trabajadores tienden a ser cordiales?	
		Compañerismo	¿Existe un espíritu de ayuda mutua en los compañeros de trabajo para realizar tareas?	
	Procesos internos	Normas de trabajo	¿Las normas de trabajo que establece la empresa son adecuadas?	
		Predisposición	¿Existe predisposición de los jefes y empleados a la aceptación de opiniones discrepantes?	
			¿Ante una situación adversa de cualquier índole, que le suceda a algún compañero de trabajo, la dirección de la empresa, así como los compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar en su solución?	
	Pertenencia	¿Cómo regula los empleados: jefes y subalternos, manifiestan un sentimiento de pertenencia con respecto a la organización?		
	Ambiente de trabajo	Ambiente adecuado	¿La dirección de la empresa se esfuerza por crear un clima de trabajo favorable dentro de la organización?	
		Desarrollo	¿La Institución propende al desarrollo Académico y técnico del personal?	
		Capacitación	¿Existe capacitación permanente?	
		Espacio físico	¿El espacio físico de la Institución es funcional?	
DESEMPEÑO LABORAL.	Objetivos empresariales	Buena labor	¿La empresa se preocupa por recompensar por los medios convenientes, a los empleados que realizan una buena labor?	Encuesta
		Cumplimiento	¿Las normas que establece la empresa para su cumplimiento, dentro del ámbito de trabajo, son aceptables y no lesionan el buen desenvolvimiento de la actividad a realizar?	
		Eficiencia en el trabajo	¿Considera que en la empresa se trabaja eficientemente?	

Elaborado por: Dennis Trujillo

3.2. Diseño de la investigación.

La presente investigación es cualitativa de tipo explicativo ya que a través de un instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de las variables. Y se explicó cada uno de las dimensiones de estas y sus respectivos indicadores. Además, de que se aplicó en un solo momento a los sujetos de estudio, componentes administrativos del Banco del Pacífico, permitió evaluar una relación entre un factor causa y un efecto, sin manipular dichas variables. Es decir se procede a evaluar el clima organizacional de la entidad bancaria como causa de un cambio en el desempeño laboral que viene a ser el efecto.

Además se aplicó el estudio del caso, cuyo propósito es hacer un análisis específico de la unidad; en donde se describió los problemas, situaciones o acontecimientos ocurridos en la población objeto de estudio, en la cual también se desarrolló un diagnóstico de la situación y se presentó las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito en el diagnóstico. Por lo antes mencionado este apartado define que el tipo de investigación que fue aplicado es explicativo.

3.3. Unidad de Análisis (Población, Muestra, Tipo y Cálculo)

3.3.1. Población y muestra.

La presente investigación se realizó en el Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo el mismo que:

- Está ubicada en el Cantón Santo Domingo - Parroquia Santo Domingo de los Colorados.
- La empresa bancaria se dedica a la prestación de servicios que son característicos de las entidades bancarias o financieras en el Ecuador.
- Cuenta con aproximadamente 43 empleados entre administrativos y operativos.

3.3.2. La población de estudio y sus características

POBLACIÓN TOTAL: Empleados 43, Personal del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo.

Tabla N° 5: Población

CATEGORÍAS	PORCENTAJE	NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS
Administrativos	13,95%	6
Servicios	86,05%	37
TOTAL	100%	43

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Banco del Pacífico de Santo Domingo.

3.3.3. Muestra.

De acuerdo a los manuales de estadística se sostiene que la mínima cantidad que es necesaria para poder aplicar la fórmula del cálculo de la muestra es de 200 personas. No se aplicó dicha fórmula por no cubrir con ese número y se optará por aplicar la encuesta a todos los integrantes de la empresa en estudio, tal como lo recomienda la teoría en estadística.

3.3.4. Métodos de Investigación Utilizados.

3.3.4.1. Métodos.

Los métodos de investigación permiten desarrollar de una manera correcta la investigación propuesta y así llegar a los resultados planteados. Los métodos aplicados fueron los siguientes:

3.3.4.2. Inductivo – deductivo.

Este método permitió ir de lo general a lo específico. Para que el desempeño del personal del Banco del Pacífico sea correcto, debe acompañar desde un excelente proceso de selección del personal en determinado cargo o función, al tiempo se debe llevar a efecto

procesos de capacitación, se necesita implementar un buen sistema de evaluación; con lo cual se crea un buen clima organizacional, en forma complementaria se puede aumentar la eficacia de los procesos y comprometer todos los aportes para optimizar la operatividad de la empresa. Por lo que inicialmente se partió conociendo mediante una observación cual es el clima que se maneja dentro de la empresa, para luego determinar una a una las causas y los efectos de la problemática tanto en el clima organizacional como en la desempeño laboral.

3.3.4.3.Método analítico – sintético.

Este método permitió analizar y describir de manera ordenada algún hecho que se estuvo suscitando en la parte administrativa y operativa de la empresa motivo de estudio. La falta de plan de mejoramiento del clima organizacional no permitió optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo, la implementación de los componentes estratégicos en cambio sí permiten fortalecer la problemática planteada debido al grupo de aspectos formales que deben asumir y cumplir los trabajadores de la empresa.

3.4. Fuentes de Información y Técnicas para la captación de Datos.

3.4.1. Fuentes primarias.

3.4.1.1.Encuesta:

La encuesta permitió recolectar información a un grupo de personas elegida a través de un cuestionario que fue elaborado por el investigador.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los administradores y empleados, para determinar las falencias operativas que existen dentro del Banco del Pacífico, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtuvieron respuestas que sirvieron para solucionar los problemas. En el anexo N. 1 se muestra el cuestionario de las encuestas que se les realizara a las personas que laboran en la

institución.

3.4.2. Fuentes secundarias.

Estos fueron los registros escritos que fueron recogidos en un trabajo práctico; la información proveniente de bibliografía y fuentes de Internet.

3.5. Tabulación y Análisis de Datos.

Los procesos que se desarrollarán en este estudio constituyen un conjunto de estrategias, técnicas y habilidades que permitieron emprender este tipo de investigación y proyecto.

Edición y codificación de la información.- La edición consistió en revisar los datos para detectar errores procesarlos y organizarlos, ordenarlos uniformemente, eliminando respuestas contradictorias y ordenarlas para facilitar su tabulación.

La codificación.- Consistió en asignar un número símbolo o letra a las diferentes alternativas de cada respuesta para facilitar el proceso de tabulación. Las formas más usuales serán: tabular (tablas o cuadros).

Presentación de los resultados.- Se los efectuó gráficamente en Histogramas o pasteles cada uno con su respectivo cuadro de frecuencias y el análisis de los resultados estadísticos obtenidos en el estudio de la investigación.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

1. ¿La empresa proporciona al empleado la autonomía necesaria para tomar decisiones que considera pertinente para el desarrollo de su labor?

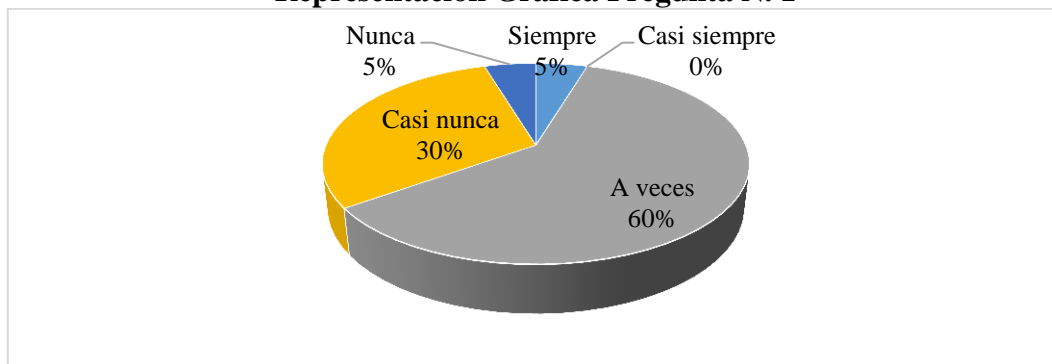
Tabla N° 6
Pregunta N. 1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	5%
Casi siempre	0	0%
A veces	26	60%
Casi nunca	13	30%
Nunca	2	5%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 1
Representación Gráfica Pregunta N. 1



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: En Banco Pacifica de la ciudad de Santo Domingo en función a la interrogante que hace relación sobre la autonomía para la toma de decisiones el 60% manifestó que a veces, el 30% dijo que casi nunca, el 5% dijo que nunca y únicamente el 5% dijo que siempre. En el Banco del Pacifico de Santo Domingo no siempre se le proporciona al empleado la autonomía para la toma de decisiones lo que hace que todos los tramites sean más demorados, por lo que no se brinda un servicio al cliente eficiente.

2. ¿La empresa tiene métodos, para estimular los buenos resultados en la labor del empleado?

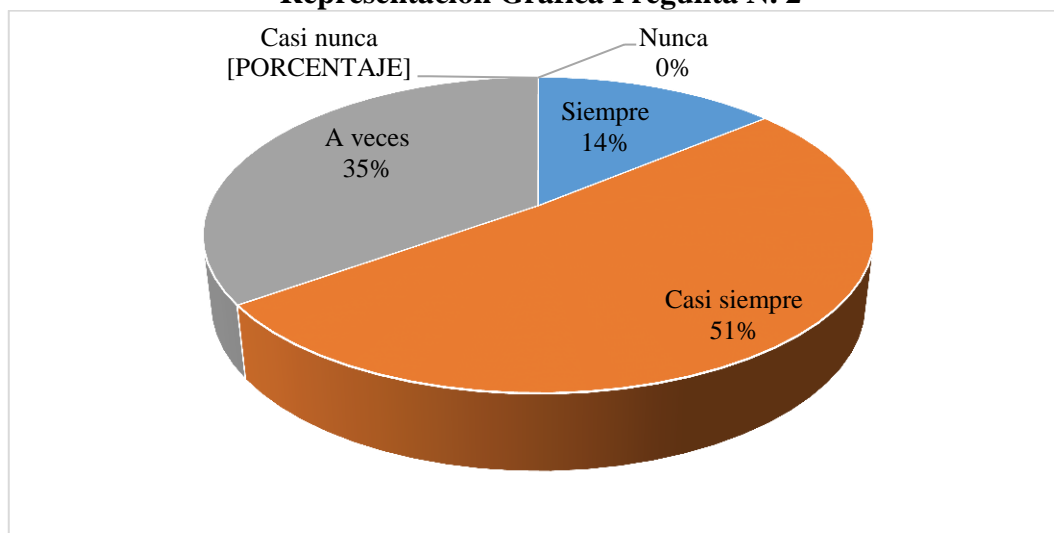
Tabla N° 7
Pregunta N. 2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	14%
Casi siempre	22	51%
A veces	15	35%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 2
Representación Gráfica Pregunta N. 2



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Según los encuestados manifestaron que la empresa utiliza casi siempre métodos adecuados para estimar los resultados que se obtiene en la labor diario, el 35% dijo que a veces y el 14% dijo que siempre. Esto muestra que la empresa mantiene esporádicamente métodos para estimar los resultados. Es rescatable que la empresa estimula a los buenos resultados de la labor por lo que en el banco se esfuerzan por manejar adecuadamente los procesos internos y poder llegar a cumplir lo que se les propone, esto especialmente en el área comercial

3. ¿Las relaciones entre los Jefes y Trabajadores tienden a ser cordiales?

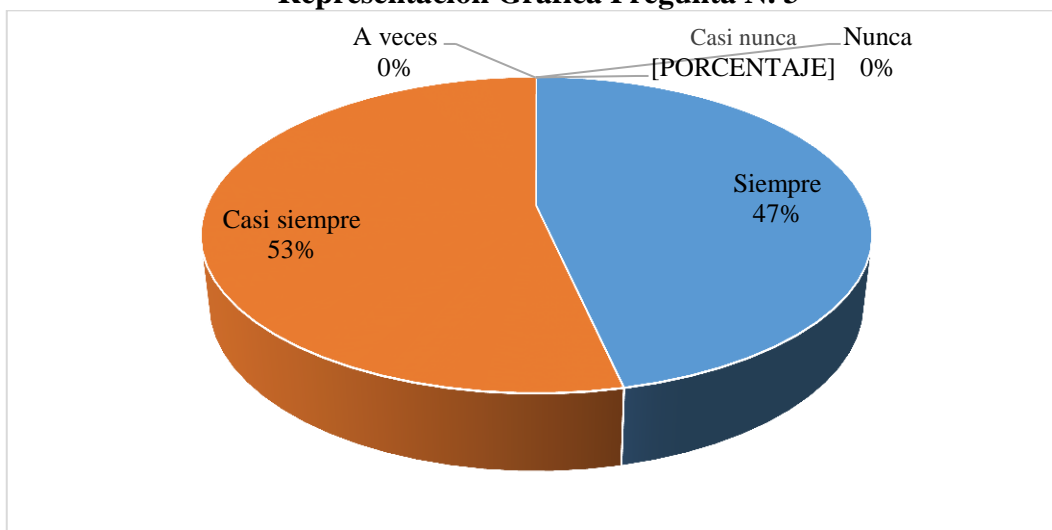
Tabla N° 8
Pregunta N. 3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	47%
Casi siempre	23	53%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 3
Representación Gráfica Pregunta N. 3



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: La perspectiva de los empleados de Banco del Pacifico en función de las relaciones existentes actualmente entre los trabajadores y los jefes el 53% casi siempre son cordiales mientras que un 47% manifiesta que siempre, lo que denota que existe empatía entre empleados y jefes. Los jefes del Banco en la sucursal Santo Domingo ventajosamente manejan relaciones cordiales con los trabajadores lo que hace que se maneje armónicamente las actividades dentro de las instalaciones.

4. ¿Existe un espíritu de ayuda mutua en los compañeros de trabajo para realizar tareas?

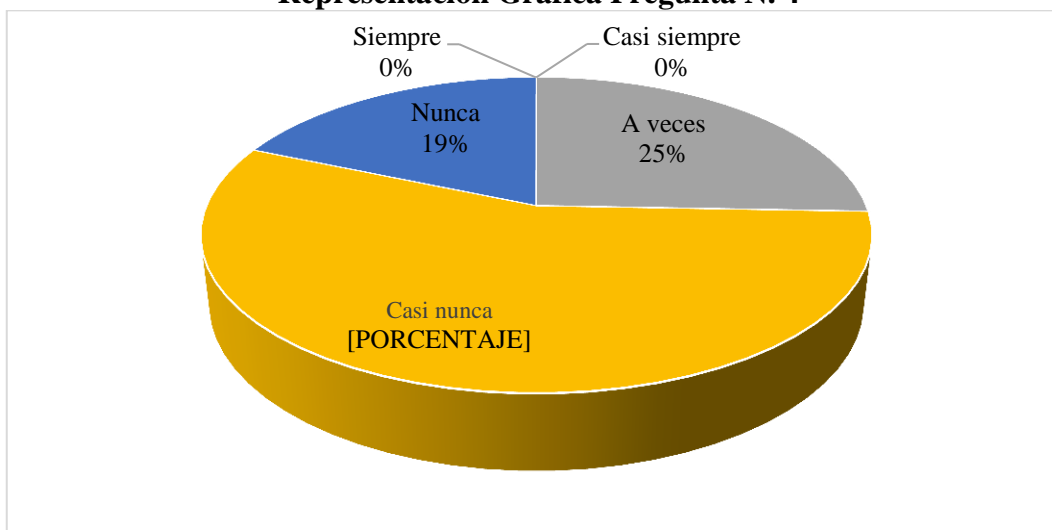
Tabla N° 9
Pregunta N. 4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	11	26%
Casi nunca	24	56%
Nunca	8	19%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 4
Representación Gráfica Pregunta N. 4



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Se estableció una pregunta para conocer las relaciones entre los compañeros de trabajo donde se obtuvieron resultados donde predomina casi nunca con el 56%, contrarrestado con un 25% de a veces, y un 19% de nunca. Esta muestra que entre compañeros la relaciona no se muestra cordial a diferencia de las existentes entre jefes y trabajadores. Como cada uno de los empleados se dedica a realizar sus actividades no se muestra un espíritu de ayuda mutua entre compañeros al momento de realizar las tareas, puesto que deben cumplir sus actividades.

5. ¿Las normas de trabajo que establece la empresa son adecuadas?

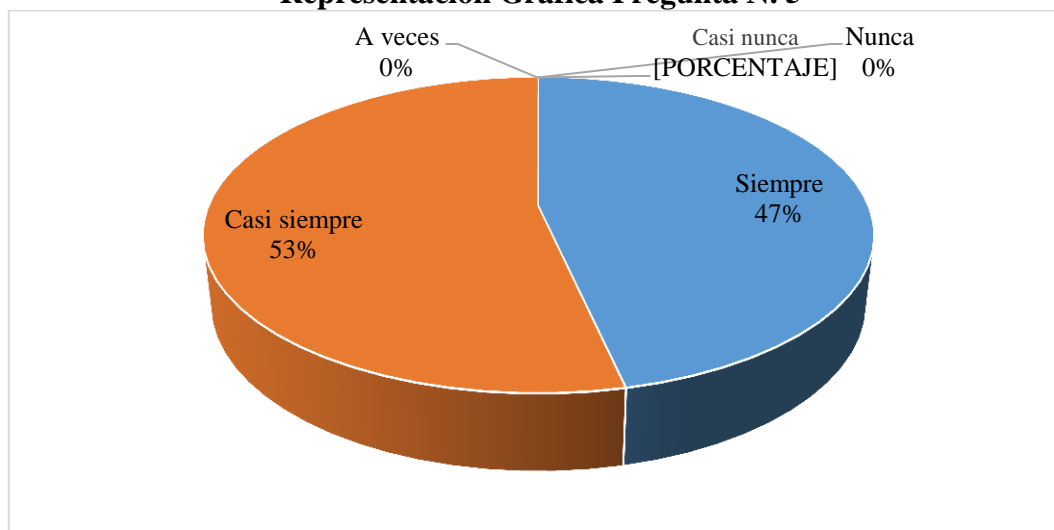
Tabla N° 10
Pregunta N. 5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	47%
Casi siempre	23	53%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 5
Representación Gráfica Pregunta N. 5



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Las normas de trabajo son reglas que se establecen para mantener el orden y la disciplina en una organización estas normas se las puede medir a través del nivel de eficiencia y justicia que estas tengan por lo que realizando la investigación se pudo observar que al 53% de los empleados manifiestan que casi siempre estas son adecuadas y el 47% dijo que siempre. Las normas que la empresa tiene actualmente son adecuadas debido a que son manejadas a nivel nacional y son las mismas para las distintas agencias, más el manejo interno de estas son las que tienen ciertas dificultades ya que en todas las ciudades no se manejan adecuadamente.

6. ¿Existe predisposición de los jefes y empleados a la aceptación de opiniones discrepantes?

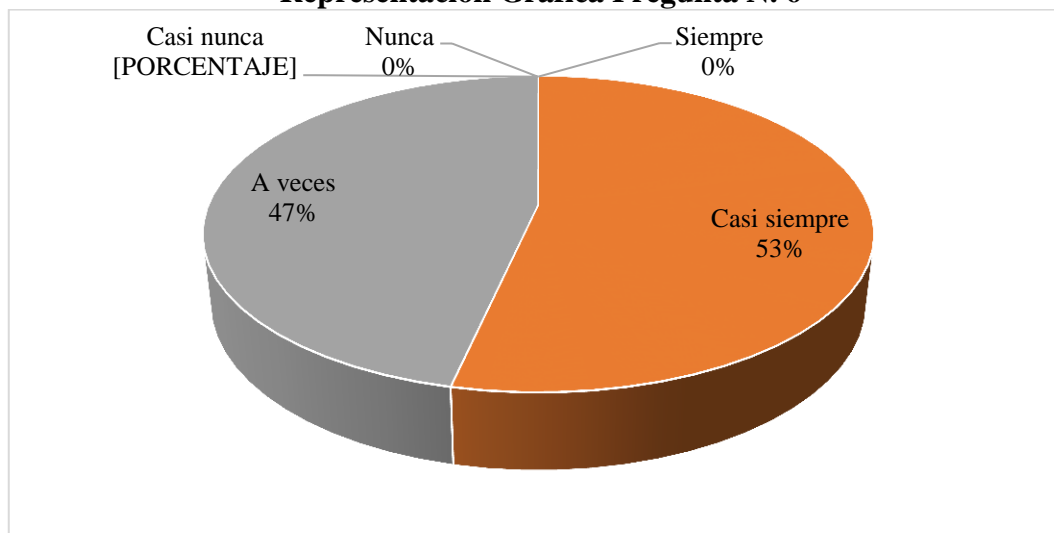
Tabla N° 11
Pregunta N. 6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	23	53%
A veces	20	47%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 6
Representación Gráfica Pregunta N. 6



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Los empleados de la institución presentan casi siempre con un 53% una predisposición positiva a las normas, discrepancias opiniones y sugerencias de los jefes, y un 47% lo realiza a veces. Existe la predisposición por la aceptación de opiniones discrepantes por parte de los miembros de la organización lo cual es beneficioso para manejar altos índices de desempeño laboral y de clima organizacional

7. ¿Cómo regla los empleados: jefes y subalternos, manifiestan un sentimiento de pertenencia con respecto a la organización?

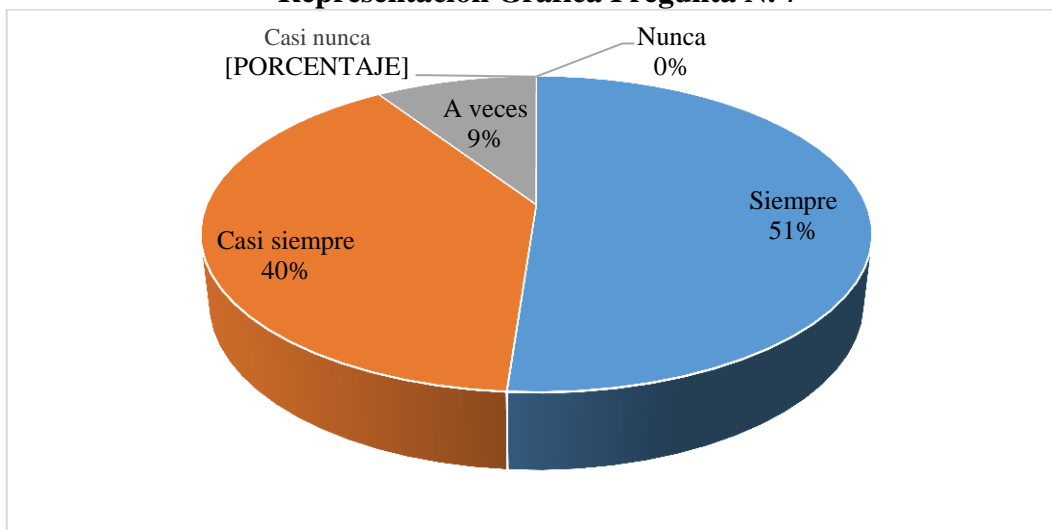
Tabla N° 12
Pregunta N. 7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	51%
Casi siempre	17	40%
A veces	4	9%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 7
Representación Gráfica Pregunta N. 7



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: El 51% de los miembros de la organización según las encuentra realizadas manifiestan una identidad con la empresa, mientras que el 40% lo hace casi siempre, y el 9% lo hace a veces. Lo que muestra que en la empresa existe un sentimiento de pertenencia en más del 50% debido a que el banco cuenta con una cultura organizacional bien definida. Dentro de la empresa si existe un sentimiento de pertenencia a la empresa debido a que se la empresa ha trabajado para conseguir esto.

8. ¿La dirección de la empresa se esfuerza por crear un clima de trabajo favorable dentro de la organización?

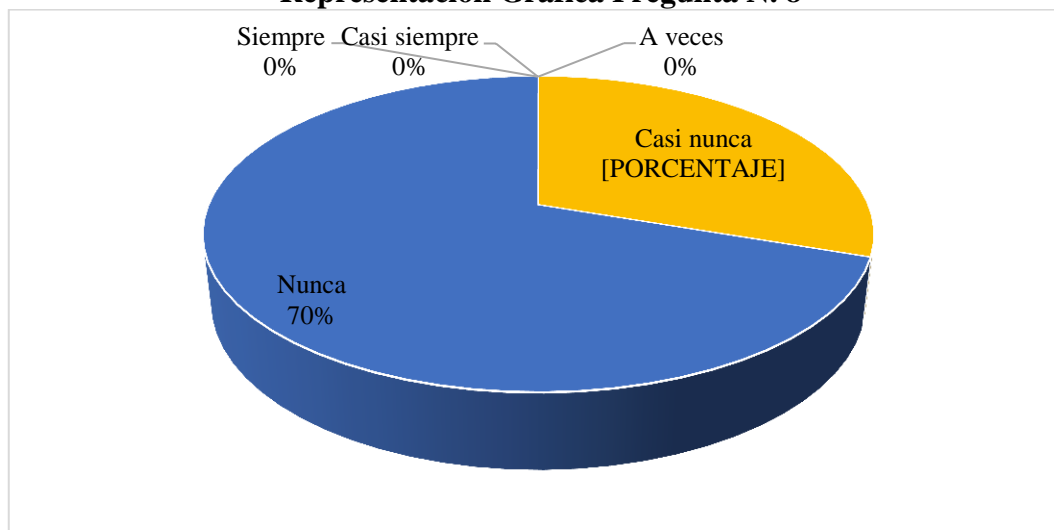
Tabla N° 13
Pregunta N. 8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	13	30%
Nunca	30	70%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 8
Representación Gráfica Pregunta N. 8



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Dentro de la organización el directorio es el encargado de varias actividades en pro de la empresa, una de estas es crear un clima laboral favorable, donde el 70% dijo que nunca lo realizan, mientras que el 30% dijo que casi nunca, es importante recalcar que se los empleados consideran que no se ha realizado acciones para mejorar el clima organizacional. En la empresa no existe un clima de trabajo favorable debido a que existe cierto tipo de privilegio para ciertas áreas, y esto es muy notorio a la hora de tratar al personal.

9. ¿La empresa se preocupa por recompensar por los medios convenientes, a los empleados que realizan una buena labor?

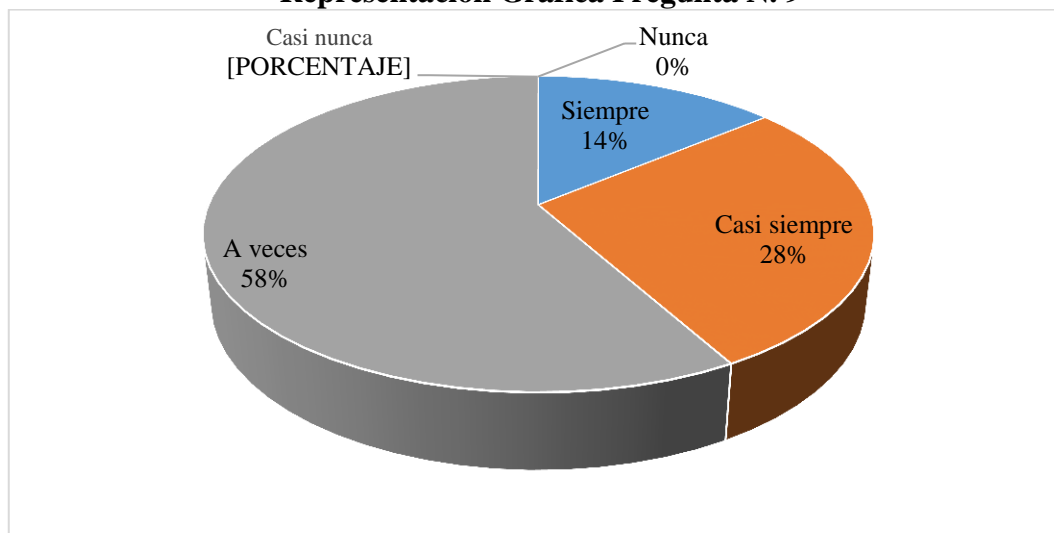
Tabla N° 14
Pregunta N. 9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	14%
Casi siempre	12	28%
A veces	25	58%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 9
Representación Gráfica Pregunta N. 9



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Dentro de los incentivos que maneja la empresa se pueda se han beneficiado el 56% a veces, mientras que el 14% lo ha realizado siempre, y el 28% casi siempre, esto muestra que existe un adecuado plan de incentivos ya que se realizan compensaciones a cada uno de los empleados cuando mantienen una buena labor empresarial. Al momento de realizar una labor no son recompensados adecuadamente lo que induce a un desempeño laboral deficiente.

10. ¿Las relaciones establecidas entre los compañeros de trabajo, independientemente de su cargo, se pueden considerar como buenas?

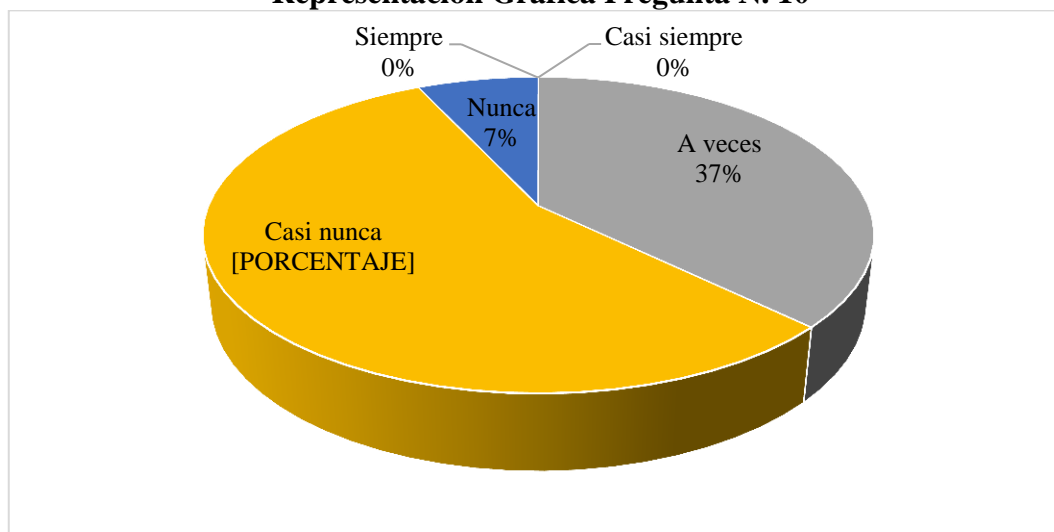
Tabla N° 15
Pregunta N. 10

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	16	37%
Casi nunca	24	56%
Nunca	3	7%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 10
Representación Gráfica Pregunta N. 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: En relación a las relaciones establecidas entre los compañeros de trabajo el 56% manifestaron casi nunca son buenas, el 37% que a veces son buenas, y 7% manifestó que nunca son buenas ya que entre departamentos existe cierto nivel de rivalidad. Entre diferentes departamentos las relaciones no son muy adecuadas ya que existe inclinación a ciertas áreas de la empresa.

11. ¿Ante una situación adversa de cualquier índole, que le suceda a algún compañero de trabajo, la dirección de la empresa, así como los compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar en su solución?

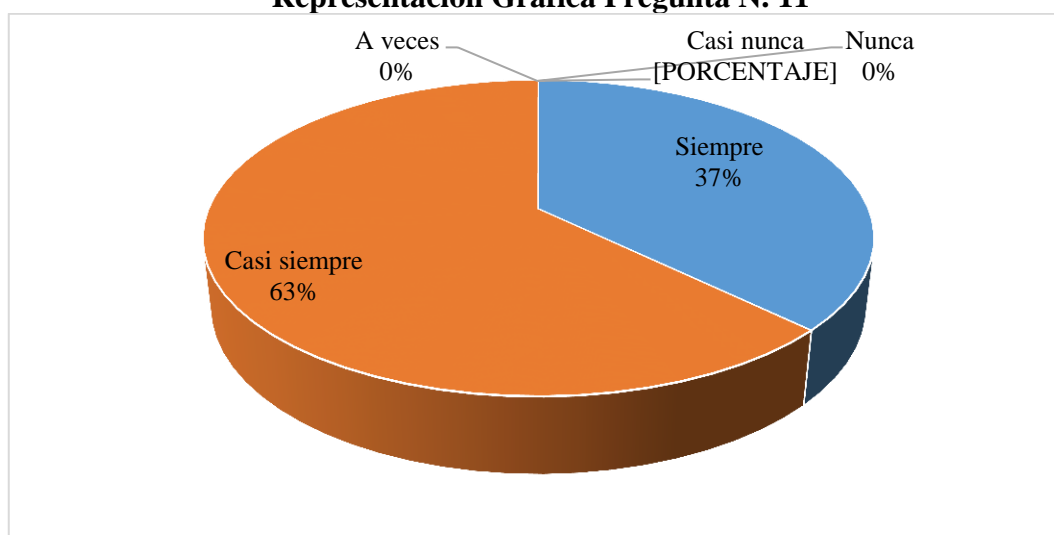
Tabla N° 16
Pregunta N. 11

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	37%
Casi siempre	27	63%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 11
Representación Gráfica Pregunta N. 11



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Ante una situación adversa de cualquier índole la solidaridad para este tipo de acontecimientos es el 63% casi siempre, mientras que el 37% es siempre, esto muestra que existe un nivel de armonía ante situaciones catastróficas. Únicamente cuando son situaciones verdaderamente adversa es cuando los compañeros están dispuestos a ayudar, lo cual no es lo óptimo, en esta parte se debe trabajar para que exista un clima organizacional adecuado.

12. ¿Las normas que establece la empresa para su cumplimiento, dentro del ámbito de trabajo, son aceptables y no lesionan el buen desenvolvimiento de la actividad a realizar?

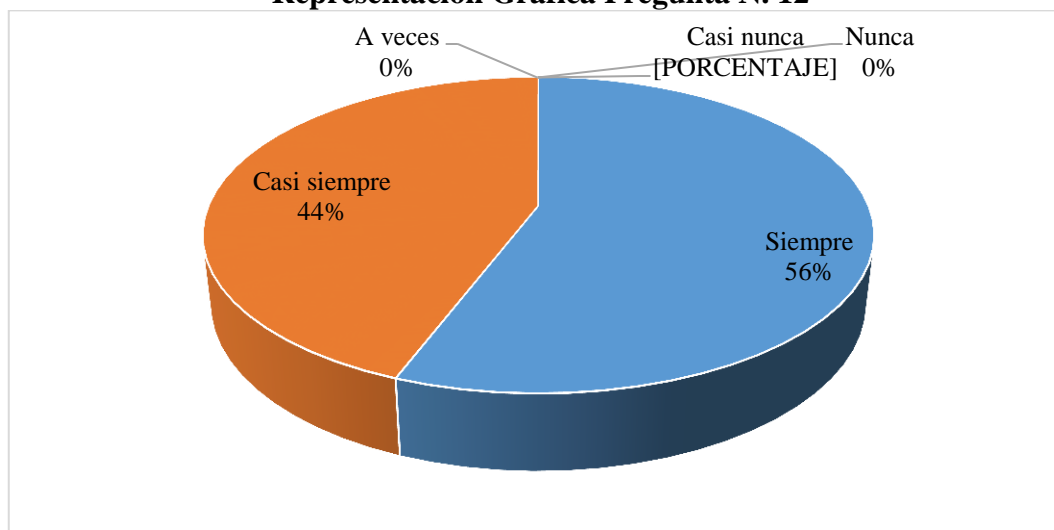
Tabla N° 17
Pregunta N. 12

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	56%
Casi siempre	19	44%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 12
Representación Gráfica Pregunta N. 12



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Las normas que están establecidas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales casi siempre no lesionan el buen desenvolvimiento de las actividades a realizar, mientras que el 44% piensa que siempre. Las normas establecidas por la empresa son efectivas ya que no afectan en ninguna de las actividades que se realiza ayudando de esta manera a mejorar el clima organizacional de la empresa.

13. ¿Considera que en la empresa se trabaja eficientemente?

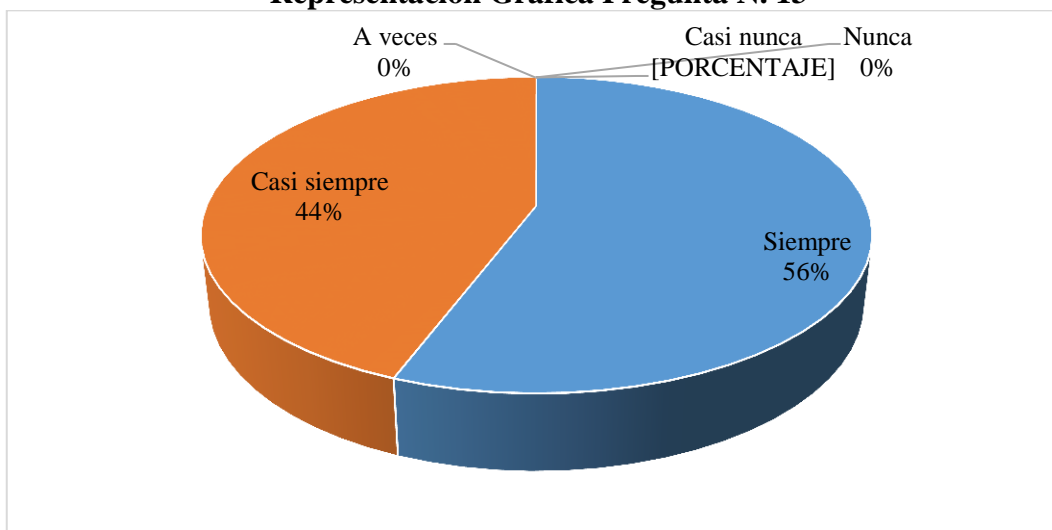
Tabla N° 18
Pregunta N. 13

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	56%
Casi siempre	19	44%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 13
Representación Gráfica Pregunta N. 13



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Dennis Trujillo

Interpretación: En la empresa Siempre se trabaja eficientemente, esto debido a las metas que se deben cumplir a nivel comercial, esto lo corrobora los encuestados que al preguntar sobre la competitividad de la empresa se pudo determinar que el 56% piensa que siempre lo ha sido, y 44% dijo que casi siempre. Desde el punto de vista de los empleados se realiza un adecuado desempeño laboral ya que afirman que la empresa realiza un trabajo eficiente lo que es positivo para la investigación realizada.

14. ¿La Institución propende al desarrollo Académico y técnico del personal?

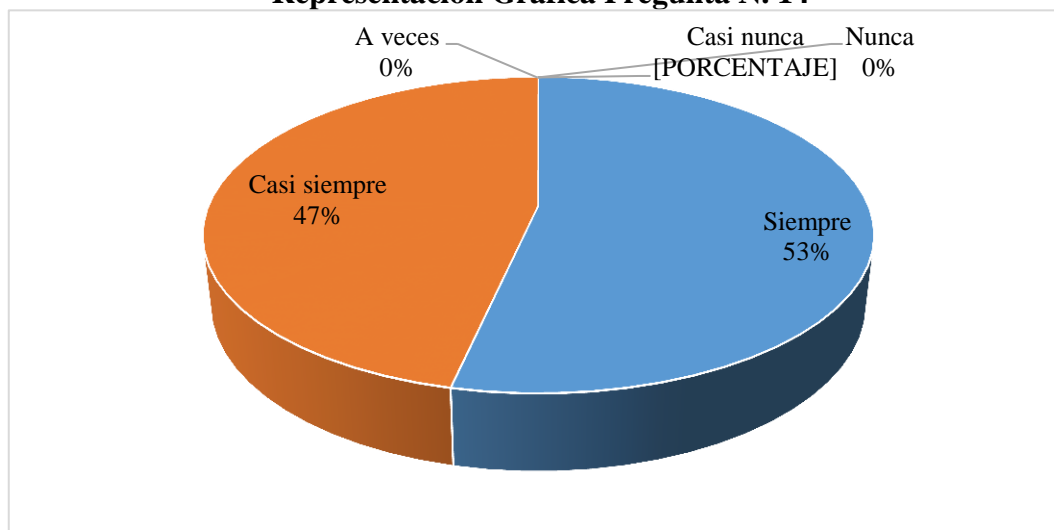
Tabla N° 19
Pregunta N. 14

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	53%
Casi siempre	20	47%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 14
Representación Gráfica Pregunta N. 14



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Es importante destacar el apoyo que tienen las empresas para el desarrollo de su capital humano en la presente investigación según las encuestas realizadas se puede determinar que el 53% piensa que existe el apoyo, y el 47% dijo que casi siempre. Es importante destacar que la empresa a través de capacitaciones y cursos de especialización así también con la flexibilidad que existe para las personas que cursan sus estudios superiores se puede deducir que la empresa si propende el desarrollo académico y técnico de sus estudiantes.

15 ¿Existe capacitación permanente?

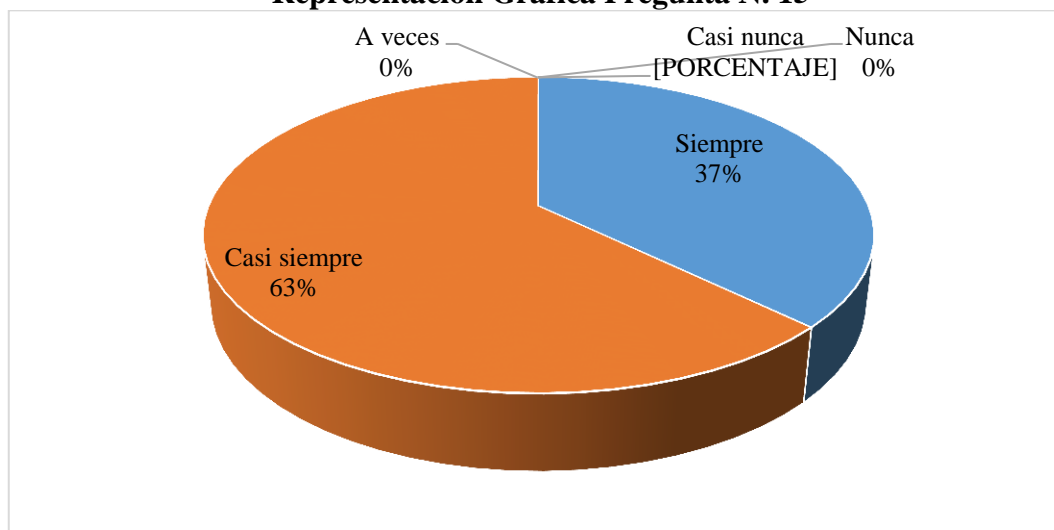
Tabla N° 20
Pregunta N. 15

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	37%
Casi siempre	27	63%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 15
Representación Gráfica Pregunta N. 15



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: En la empresa la capacitación es una actividad que se realiza según el 63% de los encuestados casi Siempre, mientras que el 37% manifestó que esto se realiza siempre. En la empresa se cuenta con una ventaja diferenciada la misma que hace referencia a la frecuencia de capacitaciones que se realizan a las diferentes áreas de la empresa dentro de estas se encuentra capacitaciones para las áreas operativas y comerciales tanto en relaciones humanas y como aspectos técnicos de su labor diaria.

16 ¿El espacio físico de la Institución es funcional?

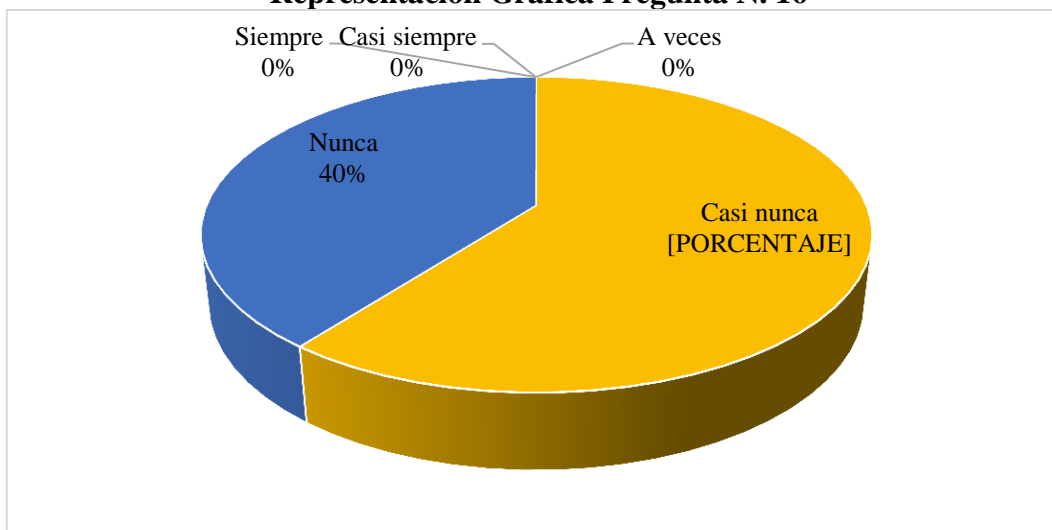
Tabla N° 21
Pregunta N. 16

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	26	60%
Nunca	17	40%
Total	43	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Gráfico N° 16
Representación Gráfica Pregunta N. 16



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Interpretación: Dentro de la consideración sobre el espacio físico de la empresa se puede determinar que casi nunca ha sido funcional esto lo corrobora el 60%, mientras que el 40% manifiesta que nunca ha sido funcional. Debido a que en las instalaciones actuales no se cuenta con el espacio físico necesario. Es por esto que en la empresa se genera cierto nivel de malestar por parte de los empleados de la empresa.

4.2. Análisis FODA

El análisis FODA del Banco Pacifico quedaría de la siguiente manera:

Tabla N° 22
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad de la administración Amplia red de puntos de atención en el país Innovación de productos y servicios Estructura de Grupo con un banco internacional Buena cobertura de riesgo de cartera Alto nivel patrimonial Gran rentabilidad Niveles de eficiencia Muy buen manejo de liquidez con posiciones en instrumentos muy líquidos y bien calificados Crecimiento de su cartera Nivel de solvencia Cumplimiento de su planificación Los principios constan en un documento La imagen corporativa de la empresa es alta El proceso de inducción es bueno El portafolio de productos es amplia La participación del mercado es amplia La posición de la organización entre sus competidores es buena Existen alianzas estratégicas entre empresas El presupuesto general de la empresa es realizable Los objetivos de la empresa son conocidos por todos los colaboradores Buena percepción de servicios por clientes Profesionalismo de prestatarios de servicios Buena organización interna	Ofrecer créditos con tasas y plazos adecuados Ofrecer nuevos y mejores servicios que su competencia directa Venta de bienes improductivos lo que permitiría tener mayor liquidez y recursos operativos Venta de la entidad Aprovechas las sinergias con subsidiarias Posibles futuras decisiones del único accionista Diversidad de medios de difusión Los clientes si recomendarían los servicios del banco a terceros La capacidad del proveedor de sistemas informáticos es la adecuada y oportuna Los reclamos de clientes se atienden adecuadamente Actualización tecnológica Alto porcentaje de crecimiento poblacional Las relaciones con organismos de control son buenas Clientes satisfechos con la prestación de servicios Utilización frecuente de servicios Buenas relaciones interinstitucionales Proyección de una buena imagen
DEBILIDADES	AMENAZAS
Nivel de morosidad de la cartera antigua Falta de planificación de mediano y largo plazo Falta de mayor utilización de las sinergias con subsidiarias Medición del riesgo operativo por completarse No hay el conocimiento necesario del tiempo y costo de los procesos La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente Falencias en aspectos ergonómicos Percepción de desigualdad de oportunidad por empleos Dificultad en el reconocimiento de problemas por parte de los empleados Falta de motivación ocasiona la generación de errores Falta de liderazgo Ausentismo de empleados No cuenta con un catálogo de valores	Riesgos legales que podrían afectar a la estructura patrimonial del banco Injerencia política en nombramientos Posibles futuras decisiones del único accionista Declaraciones de funcionarios públicos sobre el futuro del banco Vulnerabilidad del sector financiero nacional del banco a eventos socio-políticos exógenos, fuera del control de la institución Deserción del personal ante el futuro del banco Crisis económica mundial Mala administración estatal Disminución de envíos por remesas

Dentro de la propuesta que se plantea está el análisis de la herramienta FODA, en los que se ha considerado ciertos elementos que son importantes y que no se encuentran plasmados en el FODA del Banco del Pacífico, con esto se pretende ampliar el análisis y la determinación de objetivos estratégicos que contribuyen a un mayor crecimiento organizacional.

4.3. Discusión de los resultados

Algunos de los empleados manifestaron que les gusta el trabajo que realiza más no el ambiente de trabajo que existe en la empresa, esto debido a que existen muchas falencias dentro de lo que es el clima laboral. Una de ellas es la falta de liderazgo ya que la empresa proporciona al empleado la autonomía necesaria para la toma de decisiones, pero no para todas las decisiones. Los empleados pueden tomar las decisiones menos importantes. Algunos de los factores importantes que se consideraron para medir el clima laboral dentro del banco son los métodos que tiene la empresa para incentivar a los empleados y así obtener buenos resultados, se consideraron que casi siempre existen este tipo de incentivos debido a que no son los necesarios ya que hay cierta actitud negativa por parte de los empleados pues en la empresa se crea actividades que afectan a un trabajador. Otros de los aspectos importantes se encuentran en los factores jerárquicos, ya que las relaciones entre los jefes y los trabajadores no siempre tienden a ser cordiales y es importante reconocer que estos son los responsables de mantener buenas relaciones dentro de la organización. Otro aspecto importante a considerar es que existe un bajo espíritu de ayuda mutua entre compañeros, eso debido a que no existe una buena organización de los procesos y procedimientos que se relacionan directamente con los niveles jerárquicos haciendo que el trabajo se vuelva ineficiente generando una disposición al trabajador en actitud defensiva y buscando culpables perdiendo mucho tiempo en discusiones insignificantes lo que genera desmotivación, estrés, conflictos internos, provocando los rumores afectando gravemente a las actividades de los demás.

Los jefes de la empresa no siempre tienen predisposición para ayudar a sus subordinados lo que es común debido a la falta de motivación o estímulo al equipo de trabajo ya que deben

ser capaces de empoderar los roles de sus subalternos donde para que pueda enseñar y exigir para poder mejorar el clima laboral.

La empresa trabaja con ciertas herramientas de gestión las cuales hacen que la estructura y la cultura de la organización sean atractiva para los empleados pero, al ingresar a la organización se puede observar que no existe flexibilidad y las estrategias utilizadas por los gerentes no funcionan a cabalidad.

La motivación, capacidad de aprendizaje y adaptabilidad son factores que influyen directamente en el desempeño laboral los mismos que dentro de la organización se los encuentra de manera positiva y razonable pero a pesar de esto existen problemáticas con la atención al cliente. Para que un empleado sea eficaz debe tener una relación directamente proporcional entre las habilidades y su entorno de trabajo donde las habilidades se transforman en el desempeño laboral y el entorno de trabajo en el clima organizacional, que incide directamente en el desempeño laboral por lo que se debe manejar estándares gerenciales que puedan motivar a los empleados así también capacitaciones para mejorar el rendimiento hacer sentir un nivel de compromiso elevado para mejorar los resultados y finalmente realizar una evaluación eficaz que sea un proceso interactivo entre los niveles jerárquicos y el colaborador.

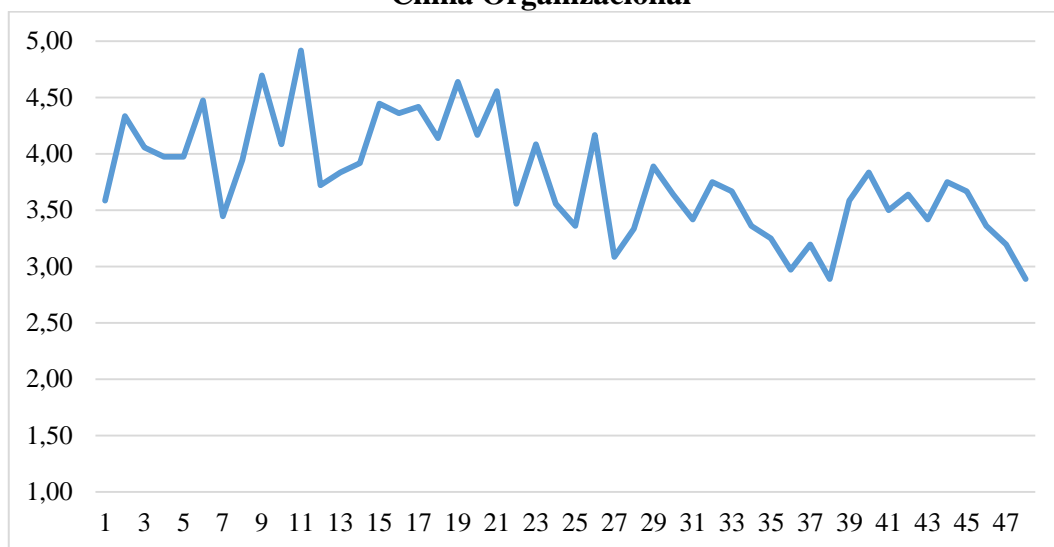
4.4. Análisis de χ^2

Para realizar el análisis de χ^2 se realizó en primera instancia una verificación de los resultados establecidos a través de la encuesta para lo cual se estableció una agrupación de las dimensiones de cada una de las variables las mismas que se realizaron en función de las variables establecidas es decir clima organizacional y desempeño laboral. Donde las dimensiones del clima organizacional son las relaciones humanas la misma que está comprendida por la autonomía, los estímulos, las relaciones interpersonales y el compañerismo. Dentro de los procesos internos se encuentra las normas de trabajo, la predisposición y la pertinencia y en el ambiente de trabajo se encuentra el ambiente adecuado, el desarrollo, las capacitaciones y el espacio físico. Ahora dentro del desempeño

laboral se encuentra como dimensión los objetivos empresariales los mismos que están comprendidos por la buena labor, el cumplimiento y la eficiencia en el trabajo.

Para esto se realizó las respuestas positivas consideradas con un puntaje promedio mayor a 3,51 y los negativos con respuestas menores a 2,51 queda la siguiente manera

Gráfico N° 17
Clima Organizacional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

En el clima organizacional las respuestas consideradas como positivas son las mayores a 3,51 en promedio de las tres dimensiones consideradas para la determinación del clima organizacional las cuáles son Relaciones Humanas, procesos internos y ambientes de trabajo. Inicialmente se partió de las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, posteriormente se analizó cada una de las los indicadores que forman parte de las variables, dentro de los indicadores que fueron promediados se encuentra la autonomía, los estímulos, las relaciones interdepartamentales, compañerismo, normas de trabajo, predisposición, pertenencia ambiente adecuado, desarrollo, capacitación y espacio físico. Para esto se colocó una escala del 1 al 5 donde 5 significa siempre y 1 nunca se promediaron los resultados y así se encontró la perspectiva del clima organizacional, y los promedios menores a 2,50 son considerados como respuestas negativas. Datos que se presentan a continuación:

Tabla N° 23
Clima organizacional

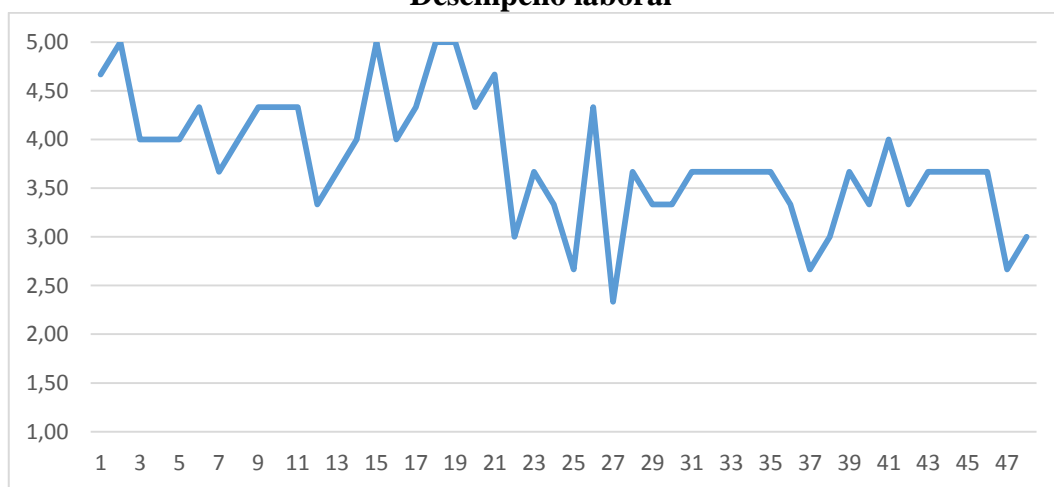
VARIABLES	Respuestas positivas	Respuestas negativas	Total General
Clima Organizacional	16,00	32,00	48,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Para realizar el cálculo del desempeño laboral se consideró la dimensión que hace relación a los objetivos empresariales el mismo que cuenta con tres indicadores los cuales son buena labor, cumplimiento y eficiencia en el trabajo. Para lo cual se realizaron preguntas en el cuestionario de la encuesta que se utilizó como técnica de investigación; se calculó los promedios de los resultados otorgados por colaboradores de la institución, se consideraron para esta dos parámetros los que son mayores a 3,51 los cuales son considerados con un desempeño laboral adecuado, mientras que los que se promediaron menores a 2,50 su desempeño laboral no es el adecuado. Con esta información se realizará la prueba de χ^2 .

Gráfico N° 17
Desempeño laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

En el cuadro anterior se puede observar que existen varios colaboradores que tienen un promedio por encima de 3,51 que fue considerado como parámetro para un desempeño adecuado de la investigación además existe un mínimo porcentaje de personas con un bajo rendimiento; esto se debe a que las personas dentro de la investigación que se realizó a través de la encuesta consideran que el ambiente de trabajo es adecuado.

Tabla N° 14
Desempeño Laboral

Variables	Respuestas positivas	Respuestas negativas	Total General
Desempeño Laboral	15,00	33,00	48,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Teniendo como resultado las siguiente tabla de frecuencias

Tabla N° 25
Frecuencias observadas

Variables	Respuestas positivas	Respuestas negativas	Total General
Clima Organizacional	32,00	16,00	48,00
Desempeño Laboral	33,00	15,00	48,00
Total General	65,00	31,00	96,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Con los datos obtenidos en las frecuencias de la investigación de campo se procede a determinar las frecuencias esperadas para conocer la distorsión que existe entre los datos obtenidos y los esperados.

Tabla N° 26
Frecuencias esperadas

Variables	Clima organizacional	Desempeño Laboral	Total General
Clima Organizacional	32,50	15,50	48,00
Desempeño Laboral	32,50	15,50	48,00
Total General	65,00	31,00	96,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Una vez obtenido tanto los datos de las frecuencias esperadas como las observadas se aplica la fórmula de χ^2 para conocer los resultados.

$$X^2 = \sum^H N = 1 \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Tabla N° 27
Frecuencias esperadas

Variables	Clima organizacional	Desempeño Laboral	Total General
Clima Organizacional	0,0077	0,0161	0,0238
Desempeño Laboral	0,0077	0,0161	0,0238
Total General	0,0154	0,0323	0,05

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

χ^2 para la presente investigación es de 0,05 ahora se procede a realizar el cálculo de los grados de libertad. El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$(\text{gl}) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(\text{gl}) = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$(\text{gl}) = (1) (1)$$

$$(\text{gl}) = 2$$

Tabla N° 28
Grados de Libertad del área superior (lado derecho) de las distribuciones Chi cuadrado.

Grados de libertad	Probabilidad conforme H_0 de que $x > \chi^2$ cuadrado												
	Área de extremo superior												
	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,750	0,500	0,250	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,000	0,000	0,001	0,004	0,016	0,102	0,455	0,455	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,130	0,211	0,575	1,386	1,386	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	1,213	2,366	2,366	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	1,923	3,357	3,357	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	2,675	4,351	4,351	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	3,455	5,348	5,348	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	4,255	6,346	6,346	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	5,071	7,344	7,344	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	5,899	8,843	8,843	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	6,737	9,342	9,342	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188

Fuente: Tomado de (Berenson Mark L., 1996, pág. 438)

El valor de $X^2 t = 5,991 < X^2 C = 0,05$

En función de las comprobaciones de las variables de la investigación se no se acepta la hipótesis nula lo que quiere decir que clima organizacional está incidiendo significativamente en el aumento del desempeño laboral de los trabajadores del Banco del Pacífico de la ciudad de Santo Domingo esto debido a que X^2 calculado tiene un valor de 0,05 que es menor a 5,991 que es valor calculado en tabla y no se acepta la hipótesis nula. Lo que significa que las discrepancias entre las dos variables son mínimas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Datos informativos:

5.1.1. Título de la propuesta

Plan de mejoramiento de lineamientos estratégicos que ayuden a mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa.

5.1.2. Institución ejecutora: Banco del Pacífico Santo Domingo

5.1.3. Antecedentes de la propuesta

Después de haber realizado la indagación sobre el clima organizacional y el desempeño laboral a través de la encuesta realizada y conociendo el estado actual de la empresa se procede a desarrollar una propuesta en la que se desarrolla varias actividades enfocadas a mejorar las falencias encontradas.

El desarrollo de la Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de forma clara y específica para que sea posible dirigir el esfuerzo con eficacia. De esta forma el trabajador sabrá qué se espera y no tendrá que adivinarlo.

Así mismo los objetivos claros y motivadores conducen a un mejor desempeño a la labor que desempeña el individuo, la forma en que utiliza los recursos para su cumplimiento y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

5.1.4. Objetivo de la propuesta

Desarrollar un catálogo de objetivos personales y por áreas para poder mejorar tanto el clima organizacional como el desempeño laboral de la empresa.

5.2. Desarrollo de la propuesta

5.3. Establecimiento de Objetivos Personales y por Áreas

Con el fin de facilitar el rendimiento laboral, se procede a definir los siguientes objetivos:

5.3.1. Objetivos personales

Elevar la productividad y eficiencia en el trabajo durante el primer semestre de evaluación, (Septiembre 2014-2015 Febrero).

5.3.2. Objetivos por área

5.3.2.1. Producción

Incrementar la productividad del servicio en un 5% mensualmente durante el primer semestre de evaluación, (Septiembre 2014-2015 Febrero).

5.3.2.2. Administrativo

Implementar el modelo de evaluación por objetivos acorde a las necesidades que presenta el Banco “Pacífico”.

A continuación se presenta un catálogo de objetivos los mismos que se plantearon en función de cada uno de las perspectivas que tiene el banco los mismo que ya están planteados pero que no han sido utilizados en su totalidad, por lo que el peso que tiene cada uno de los objetivos ya están estipulados por la institución financiera, se utiliza esto para incrementar la satisfacción del cliente, a esto se le determinaron metas las cuales se califican en periodos trimestrales o semestrales según sea la necesidad.

Es importante mencionar que esto se lo realiza con la finalidad de medir el desempeño laboral que mantiene los empleados a la hora de realizar sus actividades ya que esta matriz corresponde a las perspectivas internas de la institución.

Tabla N° 29
Catálogo de objetivos

CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO				
OBJETIVOS	INDICADOR	CÁLCULO		PESO
		Mismo Periodo	Entre Periodos	
INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				30%
Disminuir los índices de errores por colaboradores	Transacciones exitosas/transacciones totales		X	15%
Mejorar los tiempos de respuesta en procesos crediticios	Solicitudes atendidas/solicitudes recibidas		X	15%
MEJORAR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN				25%
Incrementar el portafolio de servicios	% de nuevos servicios en el año		X	8%
Incrementar el nivel de aceptación de nuevos servicios	% de ingresos por prestación de nuevos servicios		X	7%
Incrementar el porcentaje de servicios patentados	% de servicios patentados		X	5%
Mejorar el portafolio de servicios en el mercado	% de productos nuevos con relación a la competencia		X	5%
OPTIMIZAR LOS RECURSOS EN PROCESOS OPERATIVOS				25%
Incrementar la eficiencia en el uso de recursos	% de desechos		X	5%
Incrementar el control estadístico de procesos	% de procesos sometidos a control estadístico		X	5%
Disminuir el índice de error operativo	N° de reclamaciones de la clientela		X	5%
Mejorar el tiempo de respuesta de colaboradores por transacción	Análisis de tiempo de espera		X	5%
Disminuir los tiempos de cola por empleado	Análisis de tiempo de cola		X	2%
Optimizar el tiempo de trabajo por colaborador	Análisis de tiempo de inactividad		X	3%
MEJORAR LOS PROCESOS DE RETROALIMENTA				20%
Disminuir los costos por reparaciones	% de costos de reparaciones		X	10%
Mejorar el servicio post venta	Tiempo de respuesta		X	10%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Así también se hace un análisis de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y se partió de las generales que existen dentro de la institución y luego se plasmaron metas que se deben cumplir para poder conocer la eficiencia del trabajo realizado.

Tabla N° 30
Catálogo de objetivos Parte 2

1/2

CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVOS	INDICADOR	CÁLCULO		PESO
		Mismo Período	Entre Períodos	
MEJORAR EL CLIMA LABORAL				16%
Incrementar el grado de satisfacción de los empleados	Encuesta de satisfacción de empleados		X	5%
Disminuir el nivel de rotación de empleados	Nómina actual/nómina período anterior		X	4%
Mejorar la ergonomía y condiciones ambientales	Encuesta de satisfacción de empleados			2%
Incrementar el grado de integración del empleado con la empresa	Encuesta de satisfacción de empleados		X	2%
Mejorar el grado de eficiencia del empleado	Errores/operaciones exitosas		X	3%
INCREMENTAR SATISFACCIÓN LABORAL			X	15%
Incrementar el porcentaje de incentivos	Importe incentivos/número de empleados		X	3%
	N° de premios o reconocimientos por año			3%
Mejorar el crecimiento salarial	Ritmo de crecimiento anual salarial		X	3%
INCREMENTAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN, FORMACIÓN Y CONCIENCIACIÓN			X	10%
Mejorar el nivel de satisfacción global	Nivel de satisfacción global (encuestas)		X	2%
Incrementar el nivel de satisfacción con la formación	Nivel de satisfacción con la formación (encuestas)		X	2%
Mejorar la formación del personal	Inversión en formación del personal		X	1%
Mejorar la formación con fines de ascensos	Inversión en formación/N° de ascensos		X	1%
Optimizar los recursos destinados a la formación	Inversión en formación/ gastos de personal			1%
Optimizar los canales de comunicación interna	N° de sugerencias para mejora de la organización		X	1%
Incrementar el tiempo destinado a la formación	N° medio de horas de formación por trabajador y año			1%
Incrementar incentivos laborales	N° de personas premiadas por sugerencias aprobadas		X	1%
OPTIMIZAR Y CONOCER TAREAS-DELEGACIÓN Y PERFILES				10%
Incrementar el nivel de delegación en puestos de responsabilidad	Nivel de delegación en puestos de responsabilidad		X	1,50%
Mejorar el nivel de relación en diferentes puestos jerárquicos	Nivel de satisfacción en la relación colaborador jefe		X	2%
Incrementar el número de trabajadores en puestos potenciales	N° de trabajadores en puestos potenciales		X	1,50%

2/2

Conocer el número de empleados de niveles jerárquicos altos	N° de empleados con cargo directivo		X	0,50%
Conocer el promedio de edades de plantilla	Edad media de la plantilla		X	2%
Incrementar el índice de preparación superior de la plantilla	Plantilla con formación superior/total plantilla		X	2%
INCREMENTAR EL NUMERO DE EQUIPOS DE TRABAJO O CAPITAL HUMANO				10%
Incrementar la participación de equipos de mejora	Número de personas participantes en equipos de mejora		X	3%
Mejorar el índice de equipos de trabajo	Número de equipos creados por año		X	3%
Optimizar recursos para formadores	Número de formadores internos		X	3%
Conocer la diversidad de la plantilla	% de diversidad hombres/mujeres		X	1%
MEJORAR LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN				10%
Mejorar el nivel tecnológico	Nivel de avance tecnológico		X	2%
Incrementar puestos técnicos o de asistencia técnica	Puestos TI/Plantilla		X	1%
Incrementar la plantilla personal capacitado en TI o SI	N° de personas formadas en TI y SI		X	2%
Optimizar las actividades automatizadas	N° de actividades automatizadas totalmente		X	0,50%
Optimizar los recursos en inversión tecnológica	Nivel de inversión TI y SI		X	2%
Incrementar proyectos tecnológicos de mejora	Proyectos anuales presentados de TI y Si		X	0,50%
OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE INTRANET				10%
Conocer el número de usuarios de intranet	N° de usuarios de la intranet		X	0,50%
Optimizar los recursos en la utilización de la intranet	N° de equipos de trabajo que utiliza la intranet		X	2%
Incrementar el porcentaje de información compartida	% de información de la organización compartida		X	1%
Mejorar la calidad de información	Calidad del servicio percibido por los usuarios internos		X	2%
Mejorar la eficacia de la intranet	Servicios ofrecidos/Servicios utilizados		X	2%
OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE BASE DE DATOS				10%
Optimizar los recursos de inversión	% de inversión en base de datos		X	5%
Conocer el volumen de usuarios	Número de usuarios con acceso a base de datos		X	2,50%
MEJORAR LOS SISTEMAS DE AUDITORÍA DE SISTEMAS				9%
Incrementar la inversión en auditorías	Nivel de inversión en auditorías de sistemas		X	2%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

5.3.3. Definir métodos de evaluación del desempeño

Dadas las características de la empresa principalmente, según el planteamiento del desempeño se propone utilizar dos métodos de evaluación, para el área administrativa y operativa, ya que la mayoría de las organizaciones utilizan más de un método.

A continuación se detallan los dos métodos a utilizar:

5.3.4. Método de evaluación por objetivos

Este nivel como ya se mencionó anteriormente, será evaluado por el método de Evaluación por Objetivos método que es también conocido como Administración por Objetivos (APO) o como Dirección por Objetivos (DPO), como se denomina con mayor frecuencia y es el más utilizado para la evaluación de técnicos y directivos. Recibe también los nombres de Evaluación por Resultados o Revisión del Trabajo.

Este sistema utiliza la dificultad y la claridad de los objetivos como base para motivar al personal. En esencia, este sistema de administración requiere que los gerentes y los trabajadores establezcan en conjunto los objetivos de desempeño y desarrollo personal, evalúen cada determinado tiempo el avance del trabajador y luego lo premien en caso de que los alcance.

Para que tenga éxito este sistema se han de cumplirse ciertos requisitos. En primer lugar, los objetivos han de ser cuantificables y mensurables; deben evitarse aquellos cuya consecución no pueda medirse o al menos verificarse. Además deben ser interesantes y sin embargo asequibles, han de expresarse por escrito y en un lenguaje claro, conciso e inequívoco.

Con este método los trabajadores participarán en el proceso de fijación de los objetivos, el directivo que fija los objetivos de un trabajador sin consultar con él y después le pregunta

si está de acuerdo, difícilmente obtendrá elevados niveles de compromiso por parte de éste y se realizará una retroalimentación y se ejecutará medidas correctoras en caso necesario.

5.3.5. Método de evaluación por escala gráfica de puntuación

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve por conveniencia y de acuerdo a las necesidades de la empresa, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación.

Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración. Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados. Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

5.3.6. Medición de los objetivos

Para realizar la medición de los objetivos se detallan los principales factores que serán evaluados acorde a las necesidades que la empresa requiera, como se muestran en el

Tabla N° 31
Definición de factores a evaluar

DEFINICIÓN DE FACTORES A EVALUAR EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015			
BANCO PACÍFICO FACTORES			
FACTORES	OBJETIVO	FACTORES	OBJETIVOS
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar y planificar las actividades de trabajo. • Usar efectivamente el tiempo • Distribuir las labores adecuadamente. • Anticipar a las necesidades o problemas futuros. 	ACTITUD E INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y mantiene efectivas relaciones de trabajo con sus compañeros. • Realiza su trabajo con entusiasmo y buena disposición. • Trabaja en equipo, ofrece ayuda y colaboración a sus compañeros de trabajo • Capacidad positiva de nuevas ideas innovadoras. • Habilidad para solucionar problemas. • Habilidad para tomar decisiones.
CALIDAD DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener exactitud e integridad y el cuidado respectivo de sus tareas. • Conocimiento y manejo del equipo de trabajo • Tener la menor cantidad de errores. • Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo. 	SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Se va a realizar un estudio ergonómetro para evitar accidentes en el trabajo. • Se le va a dotar de implemento de seguridad industrial.
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ser competente en el trabajo. • Muestra habilidad para aprender y aplicar técnicas. • Muestra interés por mantener informes de avances propios de su cargo • Cumple o excede los requisitos relacionado el cargo. • Utiliza los recursos efectivamente. 	EFICIENCIA/PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los estándares de productividad. • Completa su trabajo en el tiempo estipulado. • Se esfuerza por incrementar su productividad. • Logra las metas establecidas
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La puntualidad en su asistencia a su lugar de trabajo 	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Denota confianza en sí mismo y sobre los demás. • Inspira respeto y confianza • Motiva a otros hacia un buen desempeño.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Una vez expuestos los factores a evaluar se precede a calificar a los trabajadores para lo cual se propone el siguiente formulario en el cual consta los dos métodos de evaluación.

5.3.6.1. Formato del formulario de evaluación por objetivos

a) Datos Personales

Se escribirá los datos generales de la persona a evaluar, indicando nombre completo, cargo del trabajador, área en donde se desenvuelve, periodo de evaluación desde y hasta cuándo se va a evaluar, tipo de evaluación si es semestral, anual, excepcional.

NOMBRE:	ÁREA:
CARGO:	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	
TIPO DE EVALUACIÓN	
Semestral <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/> Excepcional <input checked="" type="radio"/>

Llenar los datos personales de la persona a evaluar

b) Indicaciones para la evaluación

Indica el Nivel con el que se calificará al evaluado, excelente, muy bueno, bueno, en observación e insuficiente, Grado; A, B, C, D, E.

Luego de realizada la evaluación se procederá a conocer las puntuaciones para ubicarnos en qué nivel se encuentra cada persona:

1. Sumar los numerales
2. La sumatoria dividimos para el número de ítems de cada competencia.
3. Comparamos con la siguiente tabla de rangos y porcentajes.
4. Posteriormente, se le asigna el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al trabajador como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica en el formato N°03.

Tabla N° 32
Indicadores para la evaluación

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL				
NIVEL	GRADO	VALOR	%	DETALLE
EXCELENTE	A	De 4,75 a 5,00 puntos	De 84% a 100%	Desempeña muy bien su trabajo
MUY BUENO	B	De 3,75 a 4,74 puntos	De 68% a 83,8%	Refleja un desempeño que supera lo razonable
BUENO	C	De 2,75 a 3,74 puntos	De 52 a 67,8%	Refleja un desempeño riguroso
EN OBSERVACIÓN	D	De 1,75 a 2,74 puntos	De 36% a 51,8%	En observación
INSUFICIENTE	E	De 1,00 a 1,74 puntos	De 20% a 35,8%	Desempeño que no cumple completamente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

c) Factores de Evaluación

Lea en el formulario de evaluación el factor a evaluar, posteriormente lea las alternativas propuestas para cada uno, determinando la que refleje el desempeño del evaluado, colocando un valor en la casilla correspondiente en el espacio indicado en el formulario. No se aceptarán evaluaciones con enmendaduras o tachaduras.

Tabla N° 33
Factores a Evaluar

Factores a evaluar	Excelente	Muy Bueno	Bueno	En Observación	Insuficiente
	A	B	C	D	E
Planificación					
Calidad de trabajo					
Conocimiento del puesto					
Responsabilidad					
Iniciativa e iniciativa					
Seguridad					
Eficiencia /productividad					
Trabajo en equipo					
Total					

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado Por: Dennis Trujillo

Una vez determinados todos los factores claves de éxito también de género algunos parámetros para todos los involucrados con la institución financiera los mismos que están basados en el Compromiso con la Institución los cuales se presentan a continuación.

Funcionario

- **Reglamento**

- Responsabilidad: exigencia del cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas.
- Excelencia en el servicio: patrocinar que todo se desarrolle en las condiciones más óptimas.
- Mejoramiento continuo: referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que generen valor agregado.
- Trabajo en equipo: respaldar la integración de esfuerzos para el logro de objetivos.

- **Valores:**

- Respeto: Consideración a los derechos personales
- Puntualidad: en el cumplimiento de obligaciones
- Transparencia: En el manejo de toda la gestión.
- Honestidad: en el ejercicio de sus competencias
- Ética.- En aplicar un código de ética
- Justicia.- En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Empleados

- **Reglamento**

- Responsabilidad.- Con el apoyo, respaldo y soporte institucional.

- Excelencia en el servicio: patrocinar que todo se desarrolle en las condiciones más óptimas.
 - Mejoramiento continuo: referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que generen valor agregado.
 - Trabajo en equipo: integración de esfuerzos para el logro de objetivos.
-
- **Valores:**
 - Respeto: Consideración a los derechos personales.
 - Puntualidad: en el cumplimiento de obligaciones
 - Transparencia: En el manejo de toda la gestión.
 - Honestidad: en el ejercicio de sus competencias
 - Ética.- En aplicar un código de ética
 - Justicia.- En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Departamento de sistemas informáticos

- **Reglamento**
 - Responsabilidad.- Con el apoyo, respaldo y soporte técnico
 - Excelencia en el servicio: proporcionar los recursos tecnológicos que permitan un mayor rendimiento
 - Mejoramiento continuo: referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y tecnologías que generen valor agregado.
 - Trabajo en equipo: integración de esfuerzos para el logro de objetivos.

- **Valores:**
 - Respeto: Consideración a los derechos personales.
 - Puntualidad: en el cumplimiento de obligaciones

- Transparencia: En el manejo de toda la gestión.
- Honestidad: en el ejercicio de sus competencias
- Ética.- En aplicar un código de ética
- Justicia.- En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Cientes

- **Reglamento**

- Responsabilidad.- con los recursos económicos recibidos
- Trabajo en equipo: integración y coordinación con los diferentes responsables del proceso.

- **Valores:**

- Respeto: Consideración a los derechos personales.
- Puntualidad: en el cumplimiento de obligaciones
- Transparencia: En el manejo de toda la gestión.
- Honestidad: en la aplicación de costos por servicios e información
- Ética.- En aplicar un código de ética
- Justicia.- En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Banco

- **Principio**

- Trabajo en equipo: en el respaldo de normativas que regulen el funcionamiento de las instituciones.

- **Valores:**
 - Respeto: Consideración a los derechos personales.
 - Transparencia: En el manejo de toda la gestión.
 - Honestidad: en la aplicación de costos por servicios e información, competencia leal.
 - Ética.- En aplicar un código de ética
 - Justicia.- En otorgar a cada quien lo que le corresponde.

5.4. Análisis de la visión y de la misión

La visión del Banco del Pacífico es: "Ser una organización rentable, flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia."

Se observa que la visión responde a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde se quiere llegar?: a ser una organización rentable, flexible y moderna, **LÍDER EN SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD.**
- ¿Cómo lo va a lograr?, mediante prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia.

Como misión tiene contribuir al desarrollo del país, mediante la oferta de servicios financieros de calidad; el compromiso ético y la excelencia; y el recurso humano capaz y motivado.

Se puede observar que la misión es clara y concreta, tiene:

- Un fin, contribuir al desarrollo del país
- Ética, oferta de servicios financieros de calidad

- Motivación, capacitación recurso humano

5.5. Exposición de la visión del Banco del Pacífico

Misión

Contribuir al desarrollo del país, mediante la oferta de servicios financieros de calidad; el compromiso ético y la excelencia; y el recurso humano capaz y motivado.

Estrategias

- Ampliar los puntos de cobertura en el país
- Mayor atención a clientes para incrementar su participación en el mercado bancario
- Lograr una productividad a alto nivel tomando como modelo los principales bancos internacionales
- Garantizar la mejor calidad de riesgo en beneficio de su accionista
- Innovación de cartera de servicios
- Ir a la par de innovaciones tecnológicas para mejorar su eficiencia

Principios empresariales del Banco del Pacífico. (Fuente: Banco del Pacífico)

- El respeto a la persona humana, que implica el reconocimiento objetivo de las capacidades propias y las de los demás para la realización de las tareas que demanda el Banco, así como, la tolerancia para aceptar a las personas y sus convicciones aún éstas cuando disientan con las propias.
- La honestidad, que se manifiesta en comportamientos de integridad y ética que generan sentimientos de confianza en los clientes, empleados y en la comunidad.
- La excelencia en el servicio, se refiere a la orientación de nuestras acciones hacia la satisfacción del cliente mediante una cultura de servicio, sustentada en la atención amable, oportuna y eficiente.

- El mejoramiento continuo, referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar un valor agregado para los clientes y la organización.
- El trabajo en equipo, que permita a los empleados intervenir activamente en la vida de la organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.
- La responsabilidad por los actos propios, que promueva el ejercicio de acciones y decisiones responsables y nos lleve a asumir como propio el resultado de las mismas. Se refiere también a tomar una posición activa y responsable en las situaciones que requieran nuestra participación.

5.6. Visión y metas principales

El segundo componente en la exposición de la misión, es la declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, es decir la explicación detallada de la VISIÓN.

En el Banco del Pacífico se establece como visión: **"Ser una organización rentable, flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, basados en prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia."**

Para lograr su visión establece:

- Mantener el mayor nivel de calidad en los servicios que proporciona
- Contar con personal capacitado
- Crear nuevos puntos de servicio
- Mantener la eficiencia y eficacia dentro de cada proceso organizacional
- Proporcionar la mayor rentabilidad a accionistas

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Al considerar al recurso humano como el pilar fundamental de una organización se ha podido identificar que el clima organizacional afecta directamente al desempeño laboral de sus colaboradores dentro de la organización, causando inconformidad y malestar en el clima laboral de los trabajadores.
- Los empleados de la empresa no siempre toman las decisiones de manera autónoma, así también se puede determinar que existe un sentimiento de pertenencia en la institución bancaria, pero no existen las condiciones necesarias para que exista un clima laboral adecuado.
- El contar con un recurso humano eficiente, depende en gran medida de las oportunidades que la empresa brinde, a través de cursos o programas de capacitación que les permita desarrollar aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos, y, en sí, de la organización.
- Además, al no medir el rendimiento de los trabajadores, provoca ineficiencia disminución de su trabajo, por consiguiente, una gran desventaja competitiva de la organización, misma que no cuenta con un modelo del desempeño laboral, que le permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.
- El gestionar con un sistema de evaluación del desempeño, coadyuvará a los empleados a lograr sus objetivos, elevar su productividad, trabajando de forma más inteligente, aprovechando al máximo los recursos, en pos de la eficiencia y competitividad de la organización.

7.2. Recomendaciones

- Ejecutar la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Objetivos, para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores y así alcanzar el crecimiento sostenido de la institución bancaria
- Fructificar el potencial humano que posee la empresa, implementando programas de adiestramiento y cursos de capacitación que les permitan fortalecer aún más sus aptitudes y habilidades. Estableciendo tareas sistemáticas que involucre a todos los trabajadores para mejorar el desempeño laboral en sus puestos asignados de acuerdo a sus destrezas y capacidades.
- Crear una cultura de trabajo innovadora, en cada integrante de la misma tenga la oportunidad de dejar volar su espíritu innovador y poder crear cosas diferentes que marcan el éxito de una organización.
- Crear incentivos que mejoren la perspectiva de los trabajadores, con una remuneración acorde a su desempeño y capacidad que permita tener a un personal con un nivel de motivación alto.
- Se recomienda al banco diseñar e implementar un modelo de evaluación del desempeño laboral que permita mejorar y optimizar el rendimiento y comportamiento de los trabajadores que ayuda a la eficacia y eficiencia de las actividades de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ACUÑA, R. (1982). *Instrumentos de investigación*. Bogotá: Lauser.
2. Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
3. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Chiclayo: USAT.
4. Amoros, F. (2007). *Administración*. México : Mc Graw Gill .
5. ARIAS, b. (1999). *Investigación de campo* . Bogotá : Norma .
6. AYALA, N. (2004). *El Talento Humano* . México : Mc Graw Hill .
7. BALESTRINI, F. (2008). *Investigación* . Caracas: MM Edictores.
8. BELTRÁN, M. (2008). *Investigación de Campo*. Buenos Aires: Unity.
9. Berenson Mark L., L. D. (1996). *Basic Business Statistics: Concepts and Applications* (6.ed ed.). (P. H. Inc., Trad.) Nuacalpan, Juárez, México: Prentice Hall Inc.
10. Bernal Torrea, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México: Pearson Educación.
11. Castellano, J. (2005). *Introducción a la Organización y gestión de empresa*. España: Universidad Politecnica de Valencia.
12. Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. México: Printice.
13. CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
14. CORRALES, B. (2005). *Recursos Humanos*. México: Pearson .
15. Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
16. GARCÍA, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Prisma.
17. Garza, A. (2010). *Manual de técnicas de investigación de ciencias de investigación de ciencias sociales*. . Bogotá: Pearson.
18. GELABERT, P. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
19. GOODE, W. (1984). *Instrumentos de Investigación*. Buenos Aries: Aries.
20. GUIZAR, R. (2013). *Clima Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
21. HURTADO, J. (2008). *Administración*. Bogotá: Colombia.

22. HURTADO, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
23. Kats, R. (2007). *Administración*. Lima: Andino.
24. Medranda, M. (2007). *Capacitación del siglo XXII*. Argentina: Publicaciones Imar.
25. Montalvan, C. (2005). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
26. Ortiz. (2006). *Historia de la Administración*. Argentina.
27. REYES, R. (2010). *Administración del siglo XXI*. México: ECOE.
28. RIBBES, A. (2006). *Fundamentos Administrativos* . México : Mc Graw Hill .
29. Rivas, J. (2009). *Desarrollo Organizacional* . Argentina : Cid Editor.
30. Robalino, P. (8 de Septiembre de 2013). Microempresas, alza explosiva. *El Comercio* , pág. 13A.
31. ROBBINS, A. (2010). *Administración* . México : Mc Graw Hill .
32. ROBBINS, S. (2002). *Administración estratégica*. México : Mc Graw Hill .
33. Robbins, Stephen, & Coulter. (2005). *Administration*. Pearson Education.
34. Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
35. SABINO, M. (2000). *Investigación*. Buenos Aires: Park out.
36. Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo personal*. Lima: Incos Publicaciones.
37. STEPHEN , P., & ROBBINS. (2008). *Administración* . Madrid España : San Prince .
38. Stoner , Fayol, & Robbins. (2007). *Administración de Recursos Humanos* . México: McEdictores.
39. Stricland, T. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
40. TAMAYO, M. (1997). *Investigación Científica*. Caracas : Macosta .
41. Torres, S. (2009). *Desarrollo Organizacional* . Argentina: Cid Editor.
42. Villegas, N. A. (2004). *Administración de Recursos Humanos* . México : Pearson.

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta



ESCALA PARA LA MEDICIÓN

1/2

Edad:		Sexo:					
Cargo:		Antigüedad:					
Depto:							
INDICACIONES: En el siguiente cuadro aparece un grupo de afirmaciones, marque con una x en la escala según su criterio			Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
			5	4	3	2	1
1	¿La empresa proporciona al empleado la autonomía necesaria para tomar decisiones que considera pertinente para el desarrollo de su labor?						
2	¿La empresa tiene métodos, para estimular los buenos resultados en la labor del empleado?						
3	¿Las relaciones entre los jefes y Trabajadores tienden a ser cordiales?						
4	¿Existe un espíritu de ayuda mutua en los compañeros de trabajo para realizar tareas?						
5	¿Las normas de trabajo que establece la empresa son adecuadas?						
6	¿Existe predisposición de los jefes y empleados a la aceptación de opiniones discrepantes?						
7	¿Cómo regla los empleados: jefes y subalternos, manifiestan un sentimiento de pertenencia con respecto a la organización?						
8	¿La dirección de la empresa se esfuerza por crear un clima de trabajo favorable dentro de la organización?						
9	¿La empresa se preocupa por recompensar por los medios convenientes a los empleados que realizan una buena labor?						
10	¿Las relaciones establecidas entre los compañeros de trabajo, independientemente de su cargo, se puede considerar como buenas?						
11	¿Ante una situación adversa de cualquier índole, que le suceda a algún compañero de trabajo, la dirección de la empresa, así como los compañeros de trabajo están dispuestos a colaborar en su solución?						
12	¿Las normas que establece la empresa para su cumplimiento, dentro del ámbito de trabajo, son aceptables y no lesionan el buen desenvolvimiento de la actividad a realizar?						
13	¿Considera que la empresa se trabaja eficientemente?						

2/2

14	¿La institución propende al desarrollo Académico y técnico del personal?					
15	¿Existe capacitación permanente?					
16	¿El espacio físico de la institución es funcional?					

DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Muchas Gracias por su colaboración!