



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en el desempeño
laboral. Caso: Banco de Loja – Agencia 1 – ciudad de Loja.**

Periodo: 2014 – 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: López Lapo, Jorge Luis.

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, MBA.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Verónica Alexandra Armijos Buitrón.

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Caso: Banco de Loja – Agencia 1 – ciudad de Loja. Periodo: 2014 – 2015; realizado por López Lapo Jorge Luis, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo López Lapo Jorge Luis declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral. Caso: Banco de Loja – Agencia 1 – ciudad de Loja. Periodo: 2014 – 2015, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Verónica Alexandra Armijos Buitrón directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Autor: López Lapo Jorge Luis

Cédula: 1104890486

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres por ser los guías en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a mis hermanos, por ser el incentivo para seguir adelante con este objetivo.

Jorge Luis

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a través de la Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, a su personal Docente y Administrativo, quienes con generosidad y paciencia han sabido impartir sus conocimientos y de esta manera han ayudado a mi formación profesional.

Al señor Gerente y personal del Banco de Loja, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Es imprescindible mencionar al Director de Tesis, MBA. Verónica Armijos Buitrón, por su estímulo constante, apoyo incondicional y su comprensión, al darle tiempo a este proyecto para su culminación.

Gracias también, a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para que se lleve a buen puerto este trabajo.

El autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Justificación e importancia de la propuesta.....	6
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo general.....	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Hipótesis.....	7
1.5. Alcance.....	7
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	8
2.1. Tipo de estudio.....	9
2.1.1. Método de investigación.....	9
2.1.2. Técnicas de investigación.....	10
2.1.3. Variables consideradas en la encuesta.....	15
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Antecedentes de la organización.....	18
3.1.1. Filosofía institucional.....	19
3.1.2. Portafolio Banco de Loja.....	21
3.1.3. Programa de fomento y protección de la salud.....	22
3.1.4. Agencias del Banco de Loja.....	23
3.1.5. Agencia 1 del Banco de Loja.....	25
3.2. Clima organizacional.....	27
3.2.1. Definición de clima organizacional.....	27
3.2.2. Dimensiones del clima organizacional.....	28
3.2.3. Beneficios de la medición del clima organizacional.....	29

3.2.4.	El clima organizacional y otros conceptos.....	31
3.2.5.	Razones para realizar el diagnóstico del clima organizacional.	31
3.2.6.	Diagnóstico del clima organizacional.	33
3.2.7.	La percepción y el clima organizacional.....	37
3.3.	El desempeño laboral.....	46
3.3.1.	Relación entre clima laboral y desempeño.....	47
3.3.2.	Satisfacción laboral.....	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS		51
4.1.	Análisis de las encuestas	52
VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS		83
CONCLUSIONES.....		100
RECOMENDACIONES.....		102
BIBLIOGRAFÍA.....		103
Anexo A: Entrevista para detectar problemas en el área de recursos humanos.....		105
Anexo B: Cuestionario para la encuesta		106
Anexo C: Tabla de distribución Chi de Pearson		110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal que labora en la Agencia 1 del Banco de Loja.....	11
Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional.....	11
Tabla 3: Dimensiones consideradas para elaborar el cuestionario.....	13
Tabla 4: Modelo de escala de calificación conductual.....	15
Tabla 5: Agencias del Banco de Loja.....	23
Tabla 6: Diagnóstico de la salud organizacional.....	33
Tabla 7: Relación entre clima laboral y desempeño.....	47
Tabla 8: Sexo de los encuestados.....	52
Tabla 9: Estado civil.....	52
Tabla 10: Edad de los encuestados.....	53
Tabla 11: Personas que dependen económicamente del colaborador.....	54
Tabla 12: Grado máximo de estudios.....	54
Tabla 13: Personal a cargo.....	55
Tabla 14: Departamento en que labora.....	56
Tabla 15: Antigüedad.....	57
Tabla 16: Participación en actividades de la Agencia.....	58
Tabla 17: Estructura.....	59
Tabla 18: Responsabilidad.....	62
Tabla 19: Recompensa.....	64
Tabla 20: Riesgo.....	66
Tabla 21: Apoyo.....	68
Tabla 22: Normas.....	70
Tabla 23: Conflicto.....	72
Tabla 24: Satisfacción laboral.....	74
Tabla 25: Comunicación.....	76
Tabla 26: Desempeño laboral.....	78
Tabla 27: Matriz EFE de la Agencia 1 del Banco de Loja.....	79
Tabla 28: Matriz EFI de la Agencia 1 del Banco de Loja.....	80
Tabla 29: Matriz de alto impacto de la Agencia 1 del Banco de Loja.....	81
Tabla 30: Estructura. Frecuencias observadas.....	83
Tabla 31: Estructura. Frecuencias esperadas.....	84
Tabla 32: Estructura. Diferencia de frecuencias.....	84
Tabla 33: Resumen del componente estructura.....	85
Tabla 34: Responsabilidad. Frecuencias observadas.....	86
Tabla 35: Responsabilidad. Frecuencias esperadas.....	87

Tabla 36: Responsabilidad. Diferencia de frecuencias.....	87
Tabla 37: Responsabilidad. Cálculo de Chi cuadrado.....	87
Tabla 38: Recompensa. Frecuencias observadas.....	88
Tabla 39: Recompensa. Frecuencias esperadas.....	88
Tabla 40: Recompensa. Diferencia de frecuencias.....	88
Tabla 41: Recompensa. Cálculo de Chi cuadrado.....	89
Tabla 42: Riesgo. Frecuencias observadas.....	89
Tabla 43: Riesgo. Frecuencias esperadas.....	90
Tabla 44: Riesgo. Diferencia de frecuencias.....	90
Tabla 45: Riesgo. Cálculo de Chi cuadrado.....	90
Tabla 46: Apoyo. Frecuencias observadas.....	91
Tabla 47: Apoyo. Frecuencias esperadas.....	91
Tabla 48: Apoyo. Diferencias de frecuencias.....	92
Tabla 49: Apoyo. Cálculo de Chi cuadrado.....	92
Tabla 50: Normas. Frecuencias observadas.....	93
Tabla 51: Normas. Frecuencias esperadas.....	93
Tabla 52: Normas. Diferencias de frecuencias.....	94
Tabla 53: Normas. Cálculo de Chi cuadrado.....	94
Tabla 54: Conflicto. Frecuencias observadas.....	94
Tabla 55: Conflicto. Frecuencias esperadas.....	95
Tabla 56: Conflicto. Diferencia de frecuencias.....	95
Tabla 57: Conflicto. Cálculo de Chi cuadrado.....	95
Tabla 58: Satisfacción laboral. Frecuencias observadas.....	96
Tabla 59: Satisfacción laboral. Frecuencias esperadas.....	96
Tabla 60: Satisfacción laboral. Diferencia de frecuencias.....	97
Tabla 61: Satisfacción laboral. Cálculo de Chi cuadrado.....	97
Tabla 62: Comunicación. Frecuencias observadas.....	97
Tabla 63: Comunicación. Frecuencias esperadas.....	98
Tabla 64: Comunicación. Diferencia de frecuencias.....	98
Tabla 65: Comunicación. Cálculo de Chi cuadrado.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Portafolio Banco de Loja	22
Figura 2: Ubicación de la Agencia 1 del Banco de Loja	25
Figura 3: Estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja	27
Figura 4: Transacción entre el individuo y la empresa	32
Figura 5: Factores que influyen en la percepción	38
Figura 6: ¿De qué están hecho el capital humano?	39
Figura 7: Los componentes de una actitud	44
Figura 8: La influencia de las diferencias individuales en el desempeño del puesto	46
Figura 9: Las expectativas de las personas en las organizaciones	49
Figura 10: Sexo de los encuestados	52
Figura 11: Estado civil de los encuestados	53
Figura 12: Edad de los encuestados	53
Figura 13: Personas que dependen económicamente del colaborador	54
Figura 14: Grado máximo de estudios	55
Figura 15: Personal a cargo	56
Figura 16: Departamento en que labora	56
Figura 17: Antigüedad	57
Figura 18: Participación en actividades de la agencia	58
Figura 19: Estructura	59
Figura 20: Responsabilidad	62
Figura 21: Recompensa	64
Figura 22: Riesgo	66
Figura 23: Apoyo	68
Figura 24: Normas	70
Figura 25: Conflicto	72
Figura 26: Satisfacción laboral	74
Figura 27: Comunicación	76
Figura 28: Desempeño laboral	78

RESUMEN

El diagnóstico del clima organizacional que se percibe en la Agencia 1 del Banco de Loja, se basa en los criterios establecidos en los cuestionarios diseñados por los autores Litwin & Stringer y Guízar; los mismos que proponen medir el desempeño laboral a través de la consideración de las variables: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, normas, apoyo, satisfacción laboral y comunicación.

Medir el desempeño laboral constituye un proceso indispensable dentro de una organización que se proyecta hacia el futuro y pretende mantenerse en el mercado, en tanto permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización ya que permite establecer el valor promedio del Clima Organizacional y conocer el entorno en los diferentes departamentos o áreas.

Adicionalmente, esta medición posibilita conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de la organización, a fin de disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales y detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.

Palabras clave: Diagnóstico, clima organizacional, desempeño laboral, cuestionario de Litwin & Stringer.

ABSTRACT

The diagnosis of organizational climate perceived in the agency one of the Bank of Loja, it diagnosis was based on criteria established in the questionnaires designed by Litwin & Stringer and Guízar authors; they are proposing the same measure job performance by considering the variables: structure, responsibility, reward, risk, standards support, job satisfaction and communication.

Measuring work performance is an essential process within an organization into the future and aims to stay in the market, as it allows to obtain reliable and valid information on the operation of the organization and for establishing the average value of the organizational climate and understand the environment in different departments or areas.

Additionally, this measurement enables to know the satisfactions elements and those that cause dissatisfaction of an organization, in order to provide additional indicators for traditional management and identify the strengths and weaknesses of organizational areas. The main objective of the diagnostic process will allow in the near future, the agency one of the Bank of Loja, making comparisons with other organizations and rely on them for purposes of benchmarking; on the other hand, it contributes to develop and improve the skills of communication and participation among its members.

Keywords: Diagnosis, organizational climate, job performance questionnaire Litwin & Stringer.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, diagnostica el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, en la Agencia 1 del Banco de Loja, en la ciudad de Loja, en el periodo 2014 – 2015.

El informe de investigación se encuentra estructurado de manera secuencial, el capítulo I contiene el planteamiento del problema y su justificación; sobre esta base se plantean los objetivos que regirán la investigación, para a continuación, plantear la hipótesis que más tarde será verificada.

El capítulo II, expone la metodología que sustenta el tipo de estudio, métodos y técnicas que presidirán en la investigación. Además, se identifican las principales variables que aportan a la construcción del instrumento de investigación.

El capítulo III, contiene el sustento teórico que le brinda respaldo científico a cada uno de los procesos que orientan la investigación.

En el capítulo IV, se presentan en forma resumida, tablas y figuras estadísticas que representan los resultados obtenidos en el estudio de campo. Sobre la base de estos resultados y el marco referencial, se elabora la matriz FODA, que resume los principales hallazgos clasificados en: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para culminar el proceso de investigación se procede a la verificación de la hipótesis; para ello, en primer lugar se analizan cada uno de los componentes del clima organizacional a través del método de valoración Chi cuadrado.

Finalmente, se resumen los principales hallazgos a través de conclusiones que sirven de base para presentar recomendaciones.

**CAPÍTULO I:
ANTECEDENTES**

Planteamiento del problema

“El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de organización” (García, 2009)

La problemática de la Agencia 1 del Banco de Loja, (Anónimo, 2015), se percibe en un debilitamiento del clima organizacional, lo cual afecta las relaciones interpersonales y la exclusión del personal operativo en asuntos de interés común y toma de decisiones en materia laboral. Dicha situación genera gran incertidumbre, rumores de todo tipo y distracción recurrente en el cumplimiento de las actividades cotidianas del personal de la mencionada agencia bancaria. Así mismo, al no tenerse claros los objetivos comunes, se manifiesta una pérdida de tiempo y energía, los mismos que afectan a la organización.

La dirección de la Agencia 1 del Banco de Loja, (Anónimo, 2015) muestra ineficacia para manejar y llevar en forma efectiva la comunicación interna y crear una cultura y clima organizacional adecuados, en el que todas las personas aporten algo positivo y a cambio reciban estímulos, por ejemplo: igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de la misma jerarquía, evaluaciones del desempeño equitativas y promociones por un buen rendimiento laboral, de tal forma que se fomente con ello la motivación y el interés por la función encomendada.

También es destacable “la falta de oportunidades en la organización para mostrar habilidades que le ofrezcan un cierto grado de desafío al trabajador, y que se incremente su interés por comprometerse al reto” (Anónimo, 2015).

Descrito el problema nace la presente investigación, la cual analizará los principales agentes causantes del deterioro del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la agencia bancaria en análisis.

La temática en estudio contribuirá a la entidad con información relevante sobre la dinámica interna de la empresa, la misma que permitirá realizar una planeación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

1.1. Justificación e importancia de la propuesta

Cada día es necesario que las organizaciones propicien o favorezcan un clima organizacional positivo para todos quienes componen su estructura organizativa, tanto internos como externos.

De acuerdo a la revista Ekos (2012), los requisitos para tener un buen clima organizacional, son:

Un gran lugar de trabajo para trabajar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja (relación colaboradores-líderes)

Tiene orgullo por lo que hace (relación colaboradores-empresa)

Se siente a gusto con las personas que trabaja (relación entre colaboradores)

Estos factores determinan la construcción del clima organizacional, por consiguiente, en la medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre estos actores y su posterior incidencia en el clima organizacional. Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, “un empleado rinde mejor cuando está en un ambiente cortés y competitivo” (Ekos Negocios, 2012).

De lo anterior el presente estudio nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en la Agencia 1 del Banco de Loja, con el fin de conocer cuál es el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) al desempeño laboral.

La temática del estudio se sustenta (Anónimo, 2015), en que no existen evidencias científicas ni estudios previos asociadas a este fenómeno, más bien existen percepciones personales o grupales del clima organizacional imperante dentro de esta organización y como ésta afecta a la satisfacción laboral de los trabajadores.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la entidad objeto de estudio y así poder evidenciar las diferentes dinámicas y percepciones que tienen los trabajadores del clima organizacional de la institución, esto como (Anónimo, 2015), necesidad de desarrollar y fortalecer un espacio que asegure la participación activa, tranquila y donde permita desarrollar cada una de las tareas o actividades con completa

normalidad, apuntando como fin último a mejorar significativamente la relación entre pares y propiciar un ambiente fraterno y generoso de trabajo.

1.2. Objetivos

1.3.1. Objetivo general.

Obtener información válida y confiable sobre la dinámica interna de la Agencia Uno del Banco de Loja, como apoyo a la gestión administrativa.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja, en relación con las diferentes características del entorno laboral.
- ✓ Establecer cuáles son las dimensiones más relevantes que están afectando al clima organizacional de los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.
- ✓ Elaborar recomendaciones que puedan ser consideradas para mejorar el clima organizacional de la Agencia 1.

1.3. Hipótesis

La dinámica interna de la Agencia 1 del Banco de Loja, incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

1.4. Alcance

El presente diagnóstico basado en un estudio de campo, plantea recomendar estrategias de mejora en el clima organizacional de la Agencia 1 del Banco de Loja.

**CAPÍTULO II:
METODOLOGÍA**

2.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se llevó a cabo en el desarrollo de la presente investigación fue bibliográfico y cualitativo. “La revisión bibliográfica general implica una búsqueda de información que permita ubicar tanto en términos teóricos como de contexto socio-histórico a las preguntas y temáticas sobre las que se quiere investigar” (Batthyány & Cabrera, 2011). Es decir permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustenten el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. Adicionalmente, el estudio de la presente propuesta fue una investigación cualitativa puesto que de acuerdo a Batthyány & Cabrera (2011) cumplió con los siguientes parámetros:

Los investigadores cualitativos tienden a recoger datos de campo en el lugar donde los participantes experimentan el fenómeno o problema de estudio. Recopilan datos por sí mismos al examinar documentos, observar el comportamiento o entrevistar participantes. Recogen múltiples tipos de datos, como entrevistas, observaciones y documentos, más que confiar en una fuente única.

Según afirma Manuel & Miriam (2004), en este método “se tiene la idea y las preguntas de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables de estudio y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis”

Es decir esta investigación cuantitativa permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y la recolección de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

2.1.1. Método de investigación.

Los métodos que se utilizaron en este proyecto fueron: el método deductivo que a decir de Batthyány & Cabrera (2011) “va de lo más general a lo más específico, descomponiendo el concepto en sus referentes empíricos”. Este método permitió extraer conclusiones generales como consecuencia de la observación realizada a hechos individuales. Así mismo fue necesario recurrir al método matemático y estadístico. El método estadístico a decir de Cortés & Iglesias, (2004) “no es sólo acopio de información científica sino un grupo grande de herramientas analíticas que permiten al ingeniero o al científico comprender mejor los sistemas que generan los datos”. Es así que este método estadístico permitió ordenar,

tabular y representar gráficamente los datos obtenidos en la investigación de campo, para tener una mejor comprensión de los datos obtenidos.

Adicionalmente se utilizó el método sintético y analítico para poder realizar el levantamiento de los fundamentos teóricos de esta investigación.

2.1.2. Técnicas de investigación.

➤ Obtención de datos

Para desarrollar la investigación, se inició con la revisión del material escrito que se investigó en textos, revistas, tesis, que permitieron la elaboración de un concepto alrededor del tema de estudio. Fue necesario valorar algunas de las más sobresalientes experiencias que en algunas Organizaciones han permitido mejorar el clima laboral y que tienen su fundamento en estrategias de mejora de la cultura organizacional.

Entre las fuentes primarias y secundarias que se usaron para la elaboración del presente proyecto de tesis, están las siguientes:

Fuentes primarias: estudio de campo para la obtención de datos "de primera mano", búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

Fuentes secundarias: resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias, libros de texto, artículos de revistas, enciclopedias, etc.

➤ Vías de contacto

La información se obtuvo a través de entrevistas y encuestas personales, a los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja; ya que permiten el diálogo directo con el sujeto en su puesto de trabajo.

➤ Población de estudio

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones". En este caso de estudio la

población está representada por todos los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja. Es así que los formularios se aplicaron a trece (13) funcionarios que laboran en esta agencia bancaria.

Tabla 1: Personal que labora en la Agencia 1 del Banco de Loja

CARGO	No.
Jefe Comercial	1
Oficiales de Negocios	2
Supervisor Operativo	1
Cajeros Bancarios	5
Auxiliares de Archivo	3
Ayudante de Servicios Generales	1
TOTAL COLABORADORES:	13

Fuente: Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

➤ Instrumento de investigación

La forma planteada para la recolección de información fue a través del cuestionario, ya que según Hernández y otros, (2010) “el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Además porque es muy flexible ya que hay muchas formas de plantear las preguntas.

Las preguntas tuvieron como finalidad que los colaboradores respondan de acuerdo a una serie de elementos que posiblemente influyen en el ambiente laboral en la agencia bancaria. Dentro de los bloques existieron preguntas que se relacionaron con diversos factores, mismos que sirvieron para profundizar el estudio e identificar las causas principales por las que fallan las relaciones personales y que de alguna manera u otra afectan el ambiente, el cambio y la baja productividad.

Las preguntas se formularon de acuerdo al análisis de las siguientes dimensiones:

Tabla 2: Dimensiones del clima organizacional

Likert	Litwin y Stringer	Guízar
1. Métodos de mando.	1. Estructura	1. Satisfacción con la empresa y el trabajo que desempeña.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Comunicación.

3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa	3. Habilidades gerenciales del jefe.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo	4. Gestión del público.
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo	5. Carga de trabajo y remuneración.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas	6. Trabajo en equipo.
7. Procesos de control.	7. Conflicto	7. Capacitación.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento		8. Expectativa.
		9. Tu opinión cuenta.
		10. Datos personales

Fuente: Brunet, Luc (2011) y Guízar, Rafael (2013)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Como se observa en la tabla 2, las dimensiones para evaluar el clima organizacional difieren de autor en autor, y de acuerdo a Brunet (2011), “poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que el instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes: autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa y la consideración, agradecimiento y apoyo”. Es así que se agruparon dimensiones divididas en sub dimensiones que permitieron abarcar estas cuatro áreas.

Además como el objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia que tiene el clima organizacional en el desempeño laboral, al final del cuestionario se procede a interrogar al respecto.

Entonces se procedió a estructurar el cuestionario en dos partes. La primera con preguntas relacionadas con la categoría sociodemográfica, y en la segunda parte se contemplaron preguntas sobre el clima organizacional. Su diseño permitió al encuestado contestar de acuerdo a la escala de Likert, que se explica más adelante. En la tercera parte se realizan preguntas con respecto al desempeño laboral de cada colaborador. Para su redacción se tomó como referencia los métodos de González y Olivares (2006).

Tabla 3: Dimensiones consideradas para elaborar el cuestionario

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
CATEGORÍA SOCIO-DEMOGRÁFICA	INFORMACIÓN PERSONAL	Sexo	Masculino
			Femenino
		Estado civil	Soltero
			Casado
			Unión libre
			Divorciado
			Viudo
		Edad (años cumplidos)	
		Personas que dependen económicamente de mí	
		Grado máximo de estudios terminados	Primaria
	Secundaria		
	Técnico		
	Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel		
	Ninguno		
	Otro		
	INFORMACIÓN LABORAL	Personal a mi cargo	
Departamento en el que laboro			
Antigüedad (en años) en la institución			
Participo en actividades sociales o deportivas de la institución.		SI NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS COMPONENTES	ESTRUCTURA	Objetivos	
		Reglas	
		Políticas	
	RESPONSABILIDAD	Autonomía	
		Capacidad para tomar decisiones	
	RECOMPENSA	Reconocimiento	
		Premios	
		Desarrollo	
	RIESGO	Desafío	
		Asumir retos	
	APOYO	Ambiente laboral	
		Relaciones grupales	
		Trabajo en equipo	
	NORMAS	Nivel afectivo	
	CONFLICTO	Respeto	
		Capacidad de oír opiniones	
	SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA	Identidad	

	Y EL TRABAJO QUE SE DESEMPEÑA		
	COMUNICACIÓN		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TRABAJA HORAS EXTRA	Puntuación del 1 al 10	
	ASEO EN SU LUGAR DE TRABAJO	Puntuación del 1 al 10	
	AYUDA A PERSONAS	Puntuación del 1 al 10	
	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES	Puntuación del 1 al 10	
	SE DEJA ACONSEJAR	Puntuación del 1 al 10	
	EMPEÑO EN EL TRABAJO	Puntuación del 1 al 10	
	ES EJEMPLO PARA SUS COMPAÑEROS	Puntuación del 1 al 10	
	PUNTUALIDAD	Puntuación del 1 al 10	

Fuente: Brunet (2011); Guízar (2013); González y Olivares (2006)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

➤ **Procesamiento y análisis de datos**

Una vez obtenida la información se llevó a cabo su respectivo análisis partiendo de lo general a lo particular, de tal forma que la presentación de los resultados sea clara y sencilla.

Posteriormente se procedió a la captura y procesamiento de los datos para la obtención de los resultados finales.

Una vez contestadas todas las encuestas se enumeraron una por una. Se respeta la confidencialidad de los encuestados, la enumeración se realizó únicamente para el control de los datos. Así, si existe alguna duda o error en la captura de datos, rápidamente se podrá localizar la encuesta a la que se refiera. Ya enumerados, se elimina el proceso de tabulación de las respuestas en cada una de las encuestas, esto en virtud de que las respuestas en sí, ya tienen asignado un número consecutivo e irremplazable. Entiéndase como el número (1, 2, 3, 4 ó 5) que contesta cada encuestado por pregunta y que se refiere a la escala tipo Likert, citado en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

1 = Totalmente de acuerdo

2 = De acuerdo

3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = En desacuerdo

5= Totalmente en desacuerdo

Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas.

En algunos casos, de los encuestados que no contestaron una pregunta, se considera tabularlos como NC = No Contestó; cuando marcaron más de una respuesta, su respuesta es ilegible o se considera confusa, se tabuló como A = Anulada.

Los resultados se presentan en porcentajes para facilitar la interpretación. Este porcentaje considera como 100% el total de las encuestas realizadas. En algunos casos se suprimieron los valores de NC (No contesta) y A (Anulada) por no considerarse representativos.

En el caso de la evaluación de desempeño se medirá en la escala del 1 al 10, donde el 1 representa al criterio de menor cumplimiento y el 10 equivale al de cumplimiento total. La evaluación se calificará de acuerdo a la siguiente escala de calificación conductual:

Tabla 4: Modelo de escala de calificación conductual

Evaluación	Σ	Descripción de la conducta
Desempeño sobresaliente	10	Proporciona un trato cordial, atento y oportuno a los clientes. Promueve el trabajo eficaz en equipos.
Desempeño adecuado	8	Responde a las indicaciones y peticiones que se formulan oportunamente, a los clientes que lo solicitan.
Desempeño aceptable	6	Ante la insistencia de compañeros y clientes, responde a sus peticiones.
Desempeño inaceptable	3	Su actitud ante los clientes es desconsiderada, además que tiene vicios que afectan el adecuado desarrollo de la organización.

Fuente: González y Olivares (2006)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

2.1.3. Variables consideradas en la encuesta.

Es necesario determinar sobre fundamentos teóricos si existen diferencias o relaciones entre las variables de edad y género de los colaboradores de la organización en estudio. La edad es una de las variables a considerar en la evaluación de las percepciones que tienen

los colaboradores con respecto al clima organizacional. Ya que a decir de Quinn, Staines y Mc Colloughn (citado en Chiang, Martin, & Antonio, 2010) señalan lo siguiente:

Los trabajadores más jóvenes mostraban un nivel de satisfacción menor que el de sus compañeros más veteranos. Estos investigadores justifican estos resultados en base a que los jóvenes que están en el comienzo de su carrera profesional ocupan los puestos menos agradables. Por otro lado el mayor nivel de aspiraciones y expectativas de cambio pueden también explicar este mayor nivel de insatisfacción manifestado por los jóvenes.

Por otro lado White y Spector, (citado en Chiang, Martin, & Antonio, 2010) “indican que los efectos de la edad sobre la satisfacción laboral son indirectos, actuando a través de otras variables”

Otra de las variables a analizar es el género de los colaboradores, donde Manhardt (citado en Chiang, Martin, & Antonio, 2010), “ha demostrado que los planes a largo plazo, en el desarrollo de la carrera profesional son mucho más importantes para los hombres que las mujeres”

Sin embargo Griffin y Bateman (citado en Chiang, Martin, & Antonio, 2010) “concluyen que la variable género está débilmente relacionada con la satisfacción laboral, e incluso cuando se ha encontrado alguna relación, es debido fundamentalmente a las diferencias en oportunidades y en experiencia”

**CAPÍTULO III:
MARCO TEÓRICO**

3.1. Antecedentes de la organización

El Banco de Loja “constituido el 20 de octubre de 1967 es una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana, que se rige especialmente por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” (Banco de Loja, 2010). Con capitales netamente lojanos “abrió sus puertas a la sociedad lojana en julio de 1968 mediante Decreto No. 107 de la Asamblea Nacional Constituyente (Banco de Loja, 2012). Sus accionistas se vieron motivados e impulsaron su creación en respuesta a “factores como la inexistencia de fuentes de trabajo e industria en la provincia” (Banco de Loja, 2012).

En sus inicios funcionaba en las calles José A. Eguiguren entre Sucre y 18 de noviembre. Posteriormente en el año 1977 inaugura su casa matriz en pleno corazón comercial de la ciudad de Loja, en la esquina de las calles Rocafuerte y Bolívar, donde se mantiene hasta la actualidad.

Con el paso de los años, el Banco de Loja ha ido creciendo y reflejo de ello son las agencias que fueron abrieron sus puertas a nivel local y nacional, así como los galardones que le han reconocido como el mejor banco pequeño y mediano, (Banco de Loja, 2015)

El 21 de agosto del año 1978 se inauguró la primera agencia fuera de la ciudad de Loja, en el cantón Catamayo.

Durante el 2004, amplió su red de cobertura y abrió sus puertas en la ciudad de Quito”. Para el año 2006 la revista especializada Gestión en su edición “Ranking anual de las principales empresas e instituciones del país”, designó como MEJOR BANCO PEQUEÑO DEL PAÍS al Banco de Loja”

En el año 2010 la revista especializada en negocios EKOS, luego de un análisis técnico auditado por la firma Deloitte y durante la VII premiación EKOS de ORO Ecuador 2010, reconoció la excelencia, persistencia y liderazgo empresarial ecuatoriano y designó como MEJOR BANCO MEDIANO DEL PAÍS al Banco de Loja.

Actualmente, abril de 2015, se aproxima a cumplir 48 años de servicio de acuerdo a la memoria 2014 del Banco Loja (2015)

Ha inaugurado 18 agencias a nivel nacional, 3 ventanillas de extensión, 1 autobanco, 46 cajeros automáticos, 14 bancas inter@ctivas y 17 kioscos web, lo que le ha

permitido generar 419 fuentes de empleo directo, un total de 182.675 clientes y una participación de mercado en la provincia de Loja del 42%.

Además en su afán de estar cada día a la vanguardia de los servicios que ofrece a sus depositantes, mantiene la banca electrónica y servicios adicionales como mensajes de textos, envíos de emails a sus cuenta ahorristas informándoles de retiros de dinero, así mismo en el caso de olvidar la clave o desear realizar una transacción se lo puede hacer desde la comodidad de su casa o de su trabajo, sin tener que recurrir a las oficinas de la entidad bancaria. Otro de los servicios que ofrece el banco de Loja es la tarjeta activa con la cual puede realizar retiros de dinero hasta \$300 diarios en cajeros propios del banco o en cualquier cajero Band Red a nivel nacional.

Adicionalmente los clientes del Banco de Loja pueden realizar sus transacciones a nivel nacional, en todas las agencias del Banco del Pichincha, donde el Banco de Loja tiene firmado convenios de servicios financieros.

3.1.1. Filosofía institucional.

La filosofía del Banco de Loja se enmarca en la visión, misión, estrategia de posicionamiento y valores institucionales, todos ellos orientados a la labor de una institución financiera comprometidos con sus clientes, colaboradores y el medio ambiente a través del uso adecuado de la tecnología. Esta filosofía ha sido tomada de la memoria 2014 del banco de Loja (2015), y se la expone seguidamente:

3.1.1.1. Visión.

Loreto Marchant (2005), sostiene que “la visión debe ser una guía para la acción”

El Banco de Loja tiene la siguiente visión:

“Ser líder en seguridad y calidad de servicio, en el grupo de bancos medianos del país”.

3.1.1.2. Misión.

Loreto Marchant (2005) afirma que “la misión obedece a la Razón de ser de la Organización, responde al: para qué está la empresa en el mercado”.

En el presente caso la misión se encuentra formulada así:

“Contribuimos al desarrollo socio económico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología”.

3.1.1.3. Estrategia de posicionamiento.

Banco de Loja, un banco seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.

3.1.1.4. Valores institucionales.

“Los valores deben ser considerados como el código de ética de la organización, patrones de comportamiento, deben customizarse (darles la personalidad de la propia organización)”. (Marchant, 2005)

El Banco de Loja, promulga los siguientes valores

Trabajo en Equipo

Es el resultado de la participación individual de los miembros de nuestro Banco, para realizar una actividad laboral, basada en la confianza, comunicación y sensibilidad asumiendo los objetivos del equipo como propios, planificando conjuntamente las tareas.

Respeto

Comportamiento de los trabajadores de nuestro Banco, basado en la armonía de las relaciones interpersonales, aceptando y reconociendo la dignidad humana, las ideas y el desempeño de las funciones, reflejadas en la buena imagen de la institución.

Puntualidad

Actitud de los trabajadores para cumplir oportuna y eficientemente las tareas asignadas, a efecto de valorar el tiempo propio y de los demás.

Responsabilidad

Compromiso personal y laboral de tomar las decisiones correctas, para cumplir y hacer cumplir las tareas encomendadas, con la eficacia y eficiencia requerida.

Lealtad

Fidelidad con uno mismo y con los demás en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de los clientes y la integridad e imagen de la Institución.

Honestidad

Principio esencial de nuestro Recurso Humano, demostrado en acciones, pensamientos y actitudes que garantiza un ambiente de confianza y transparencia.

3.1.2. Portafolio Banco de Loja.

El portafolio de servicios del Banco de Loja es muy amplio, pues ofrece todo un abanico de posibilidades personales y empresariales. A continuación se expone un gráfico que representa el mencionado portafolio.

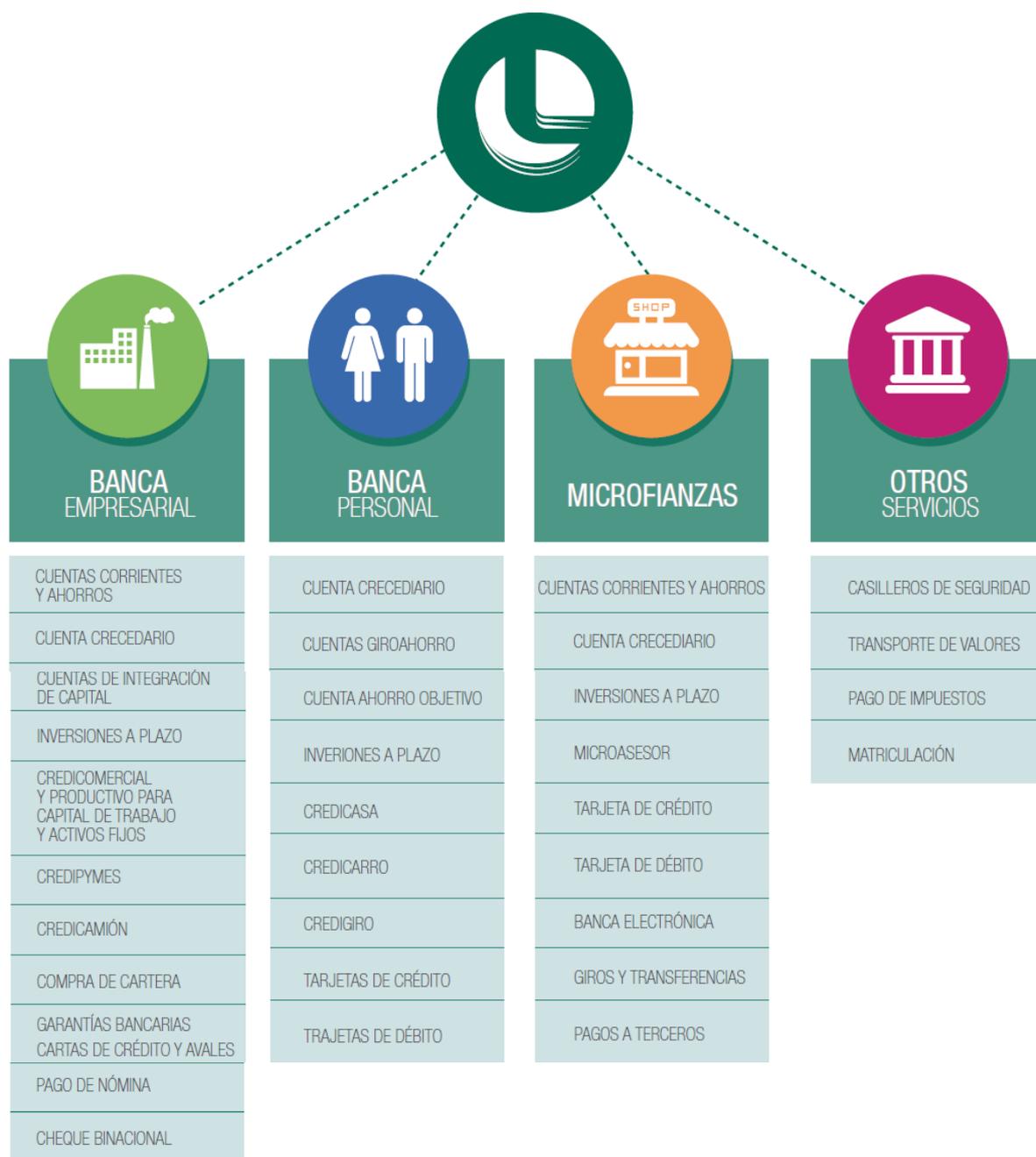


Figura 1: Portafolio Banco de Loja

Fuente: Memoria 2014 Banco de Loja (2015)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

3.1.3. Programa de fomento y protección de la salud.

Dentro de los programas anuales que posee el Banco de Loja, se encuentra el fomento y protección de la salud, con la finalidad de preservar, mantener y mejorar la salud de sus colaboradores. A continuación se exponen los programas vigentes desde el 2014 (Banco de Loja, 2015):

- ✓ Vacunación anual
- ✓ Boletines informativos
- ✓ Programa actividad física y salud
- ✓ Examen periódico anual
- ✓ Actualización ficha médica laboral y riesgo de síndrome metabólico
- ✓ Valoración ergonómica
- ✓ Riesgos ergonómicos. Pausas activas
- ✓ Campaña desparasitación
- ✓ Detección oportuna del cáncer
- ✓ Exámenes visuales
- ✓ Audiometrías
- ✓ Valoración de las capacidades especiales
- ✓ Investigación incidentes laborales, accidentes y enfermedades profesionales
- ✓ Planes de emergencia. Capacitación. Brigadas de emergencia
- ✓ Difusión y entrega de reglamento interno de seguridad laboral
- ✓ Inspecciones de seguridad y salud en puestos de trabajo
- ✓ Mediciones de factores de riesgo
- ✓ Botiquines de primeros auxilios.

3.1.4. Agencias del Banco de Loja.

El Banco de Loja tiene varias agencias a nivel local y nacional. Se detalla seguidamente un listado de todas sus agencias y ventanillas de extensión.

Tabla 5: Agencias del Banco de Loja

AGENCIA	DIRECCIÓN	TELÉFONO
CIUDAD DE LOJA		
Casa matriz	Bolívar y Rocafuerte. Esq.	P.B.X. (07) 3701 600 Fax: (07) 573 019
Agencia 1	Lauro Guerrero y José Antonio Eguiguren	P.B.X: (07) 3701 600. Ext. 2058 Telefax: (07) 2570 977
Agencia Norte	Calle Machala entre Guayaquil y Jaramijó	P.B.X: (07) 3701 600.
Agencia Sur	18 de Noviembre y Gobernación de Mainas	P.B.X: (07) 3701 600. Ext. 2063
Agencia Hipervalle	C.C. Hipervalle Av. Orillas del Zamora Y Guayaquil	P.B.X: (07) 3701 600
VENTANILLAS DE EXTENSIÓN		
Mercado Centro Comercial	18 de Noviembre y Rocafuerte	P.B.X: (07) 2571 682 Ext. 2051
UNL	Ciudadela Universitaria La Argelia	Telefax: (07) 2546 031

UTPL	San Cayetano Alto	Telf: (07) 2571 682 Ext: 2054
PROVINCIA DE LOJA		
Agencia Catamayo	Av. Catamayo y Bolívar esq.	Telf: (07) 2677 396 Telefax: (07) 2677 212
Agencia Cariamanga	14 de Octubre entre José María Velasco Ibarra y Sucre	Telefax: (07) 2687 025
Agencia Alamor	Calle Guayaquil entre Lautaro Loaiza y Colón	Telf: (07) 2680 251 Telefax: (07) 2680 245
Agencia Macará	Carlos Veintimilla entre Loja y Abdón Calderón	Telefax: (07) 2697 247 Telefax: (07) 2694 246
Agencia Catacocha	Lauro Guerrero y Mercadillo	Telefax: (07) 2683 811 Telefax: (07) 2683 124
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE		
Agencia Zamora	Diego de Vaca entre Pio Jaramillo Y Francisco de Orellana	Telf: (07) 2605 385 (07) 2605 585 Telefax: (07) 2605 335
Agencia Yantzaza	José Mosquera y Luis Bastidas	Telf: (07) 2301 156 Telefax: (07) 2301 157
Agencia El Pangui	13 de Mayo y Av. Jorge Mosquera	Telf: (07) 2310 142 Telefax: (07) 2310 289
PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO		
Agencia Gualaquiza	Cuenca y Atahualpa esq.	Telefax: (07) 2780 738
Agencia San Juan Bosco	P. Luis Corollo entre 11 de Febrero y Benjamín Maldonado	Telefax: (07) 3047 721 / (07) 3047 740
CIUDAD DE QUITO		
Agencia 6 de Diciembre	6 de Diciembre y Paúl Riveth esq.	Telf: (02) 2906 910 (02) 2236414 Telefax: (02) 2567 390
Agencia El Recreo	C.C. El Recreo Planta Baja Local G31 Av. Pedro Vicente Maldonado	Telf: (02) 2616 927 (02) 2664362
CIUDAD DE MACHALA		
Agencia Machala	Av. 25 de junio, km 2 y medio vía a Pasaje, frente al C.C. paseo Shopping, dentro de la corporación Social Ciudad del Sol Machala.	Telf: (07) 2797331 / (07) 2797332 / (07) 2797339

Fuente: Memoria 2014 del Banco de Loja (2015)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Además de estas sucursales, el Banco de Loja, ha “firmado un convenio de prestación de servicios con Banco Pichincha, mediante el cual nuestros clientes pueden realizar depósitos, retiros de ahorros y pago de cheques en las oficinas de Banco Pichincha, así como los clientes de dicho banco pueden realizar las mismas transacciones en nuestras ventanillas” (Banco de Loja, 2015).

3.1.5. Agencia 1 del Banco de Loja.

La Agencia 1 del Banco de Loja, abre sus puertas a la ciudadanía lojana el 5 de enero de 1987. Desde sus inicios se encuentra ubicada en las calles Lauro Guerrero y José Antonio Eguiguren, esquina.

El horario de atención de la Agencia es como sigue:

Lunes a Viernes	08:30 – 18:00
Sábados	09:00 – 13:00 y,
Feridos	09:00 – 13:00.



Figura 2: Ubicación de la Agencia 1 del Banco de Loja

Fuente: Google Maps (Edina, 2015)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Los canales que ofrece esta Agencia son: agencia, 2 cajeros automáticos, kiosco web y Loja aló.

3.1.5.1. Estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja.

La Agencia 1 del Banco de Loja posee una estructura vertical y se tiene las siguientes áreas:

- ✓ Jefatura comercial, representado por 1 colaborador, es el encargado de administrar la Agencia, controlando el cumplimiento de las políticas y procedimientos de dicha oficina; además se encarga de promocionar el portafolio de productos y servicios, precalificar solicitudes de crédito, gestionar recuperación de cartera; adicionalmente organiza y planifica el manejo de recursos humanos de esa agencia.
- ✓ Oficial de negocios, constituido por dos personas, encargados de brindar ayuda y asesorar a los clientes en lo que respecta a créditos, verifican y analizan minuciosamente la información y respaldos presentados por los clientes, evalúan objetivamente su capacidad como sujetos de crédito, en función de las políticas establecidas por la organización, realizan la apertura de cuentas de ahorros en general, procesan giros, transferencias, pólizas, emiten tarjetas de débito, otorgan claves de internet, gestionan reclamos, entre otros.
- ✓ Supervisor operativo, conformado por 1 colaborador, se encarga de supervisar y distribuir las actividades del personal que está a su cargo, verifica el cumplimiento de los procesos operativos realizados por el cajero, compara los valores obtenidos en el sistema versus los comprobantes físicos, corrige las diferencias encontradas en las diferentes operaciones, clasifica y envía a las diversas áreas los documentos procesados, realiza arqueos periódicos de caja, supervisa que sus colaboradores brinden servicio personalizados a los clientes, entre otros.
- ✓ Cajeros bancarios, integrado por 5 cajeros, encargados de registrar depósitos, retiros de dinero, cambio y pago de cheques, pagos de SRI, matriculación, pagos de giros, entre otras.
- ✓ Auxiliares de archivo, integrada por 3 colaboradores, son los encargados de archivar la documentación que se origina en la agencia.
- ✓ Ayudante de servicios, que lo representa 1 colaborador y es el encargado de mantener la limpieza del lugar.

Su estructura es la siguiente:

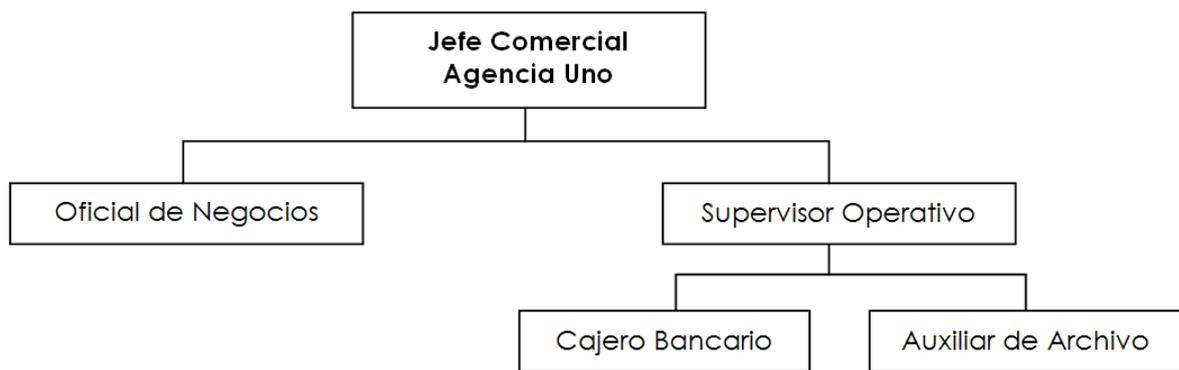


Figura 3: Estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja
Fuente: Documentos Internos del Banco de Loja.
Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

3.2. Clima organizacional

El clima organizacional, según García (2009), “nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”.

De acuerdo a lo manifestado por Rodríguez (1999), “el clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones”.

3.2.1. Definición de clima organizacional.

Para Rodríguez (1999) “el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Por su lado Litwin y Stringer, citado en (Gary, 2001) afirman que clima organizacional “es el resultado de efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”

Gary Dessler, (2001), manifiesta que el clima organizacional “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización donde trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”

En fin se puede concluir que clima organizacional es la forma como las personas crean y perciben su propio ambiente social y laboral de acuerdo a las condiciones que les ofrece la organización donde trabajan.

Finalmente (Llaneza, 2007) afirma que el clima laboral “es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización”

3.2.2. Dimensiones del clima organizacional.

Likert, citado por Brunet, Luc (2011) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, citado en Brunet (2011), hace constar seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización otorga responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

De acuerdo a Litwin citado en Brunet (2011), el estudio experimental que dio origen al instrumento, tuvo tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variante tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

Méndez (2006), afirma que Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de la motivación, con el fin de identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.

En sí este cuestionario analiza las características del clima organizacional percibidos por los colaboradores de una misma organización y permite determinar si este tiene repercusiones sobre el comportamiento y el desempeño laboral del talento humano.

3.2.3. Beneficios de la medición del clima organizacional.

Según Ugarte (2009), existen 10 beneficios por los cuales se debería realizar la medición del clima organizacional:

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

A más de beneficios, Guillén y Guil (2000) también señalan la importancia que tiene el clima organizacional en las relaciones laborales.

El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la misma.

Es decir un adecuado clima organizacional donde se generen ambientes y relaciones positivas entre sus integrantes traerá como consecuencia beneficios para toda la organización.

3.2.4. El clima organizacional y otros conceptos.

De acuerdo a Zuluaga (2001) se tiende a confundir la definición del clima organizacional con los conceptos de satisfacción, motivación y cultura, por lo que a continuación se enuncian dichas definiciones:

Satisfacción: El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales

Motivación: La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Cultura: La cultura organizacional hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

Así, mientras el CO es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

3.2.5. Razones para realizar el diagnóstico del clima organizacional.

La pregunta que es necesaria responder en este apartado es ¿por qué medir el clima organizacional? Pues a decir de De Faria Mello, existe una transacción entre el individuo y la empresa que se da en dos grandes subsistemas:

- a) El técnico-administrativo, del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos, cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices.
- b) El psico-social o comportamiento humano, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura, etc.

La empresa es el lugar donde la persona se encuentra la mayoría de su tiempo y es donde salen a flote todas sus creencias, valores y actitudes con respecto a su formación desde la infancia. Cada persona experimenta diferentes reacciones frente a diferentes estímulos y situaciones que se le presenten. Por ello es importante diagnosticar el clima organizacional que se está viviendo en la empresa.

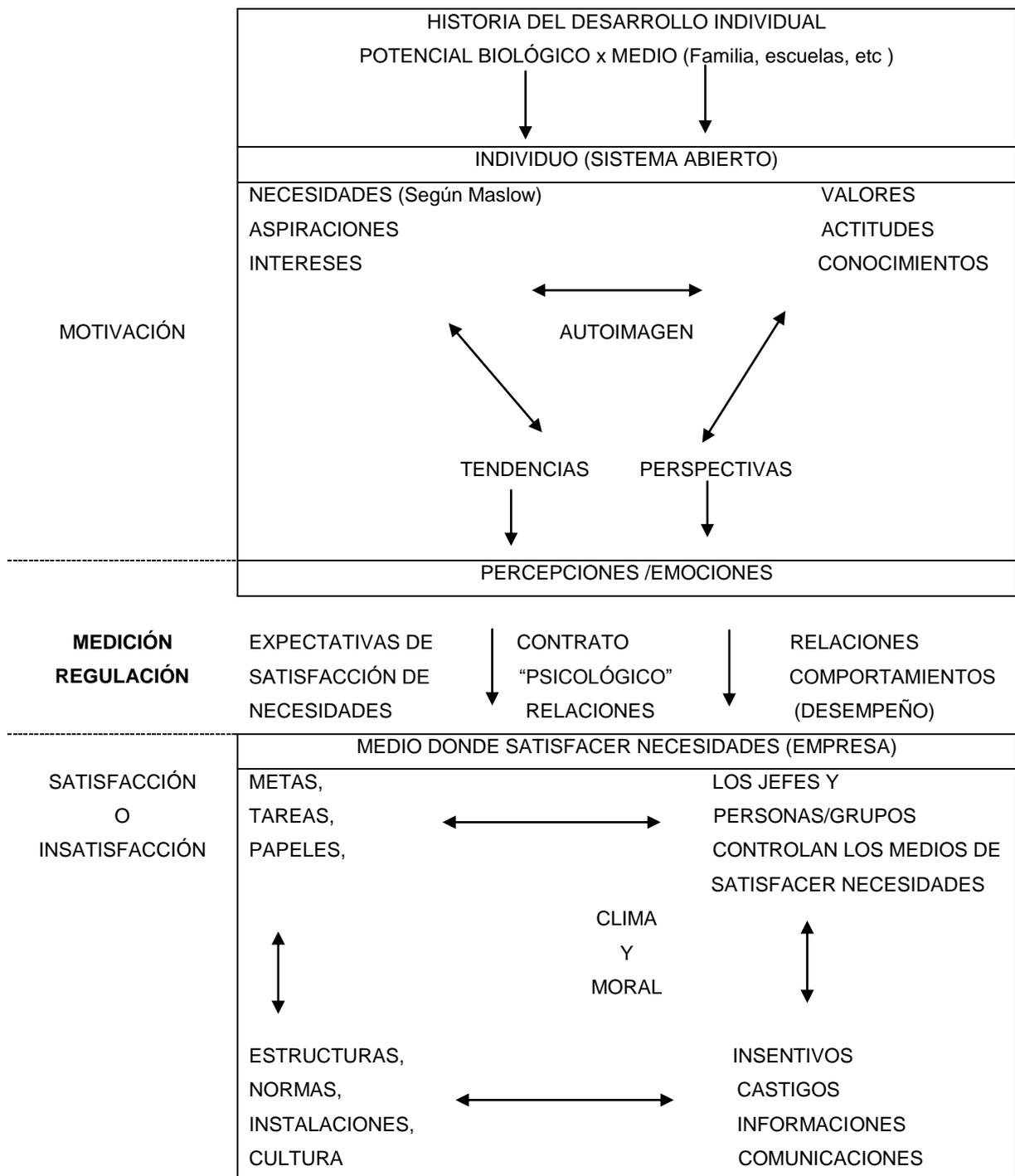


Figura 4: Transacción entre el individuo y la empresa

Fuente: De Faria Mello, Fernando (2004)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Como se observa en la figura 4, el comportamiento de la persona depende de la regulación que exista entre las percepciones que esta posea y el medio a través del cual las va a satisfacer, que es la empresa donde trabaja.

3.2.6. Diagnóstico del clima organizacional.

Un buen clima organizacional depende de la salud mental que posean las personas de esa organización, según señala Idalberto Chiavenato (2009)

Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

De acuerdo a De Faria Mello (2004), es importante diagnosticar el clima organizacional para aprender a reconocer entre dolencia y salud organizacional y de esta manera tomar los correctivos necesarios para que la organización goce de una buena salud.

Tabla 6: Diagnóstico de la salud organizacional

Señales de DOLENCIA	Señales de SALUD
1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2. Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las faltas y problemas se ocultan o se "suprimen". Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.	2. Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
3. Los organigramas y señales del "status" son más importantes que la resolución de problemas. El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.	3. Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional. Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
4. El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.	4. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo – y no

	por el nivel jerárquico.
5. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como están previstas las órdenes y procedimientos.	5. Se nota el espíritu en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
6. La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	6. Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
7. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes,	7. Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
8. Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de "su" área de responsabilidad.	8. La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
9. Cuando hay crisis, las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.	9. Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
10. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras "astucias", de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.	10. Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta, la gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo.
11. Es difícil aprender. Se hace secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo.	11. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a "yo gano y él también gana"
12. Se evita la retroinformación.	12. Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño de resultados.
13. Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.	13. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
14. Las personas se sienten prisioneras en su cargo o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de seguridad.	14. Las personas quieren estar "unidas" y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. El trabajo se considera como algo importante y agradable.
15. El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	15. El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16. El jefe controla con rigor los gastos y	16. Hay un alto grado de confianza en las

siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	personas, y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
17. Es importante no correr riesgos.	17. Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
18. "¡Un error más y está despedido!"	18. "Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?"
19. El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.	19. Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema.
20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas obtener eficazmente resultados, y para proteger a largo plazo la salud de la organización.
21. ¡Tradiciones!	21. Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
22. Las innovaciones las controlan algunas que centralizan las decisiones.	22. La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. "yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco"	23. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: "es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco"

Fuente: De Faria Mello (2004)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Según esta tabla, el clima organizacional reflejará la salud que posee esa organización, es decir proyectará el estilo de vida que se lleva a lo interno de la empresa.

3.2.6.1. Categorías a diagnosticar en el clima organizacional.

Dentro de las categorías a diagnosticar se encuentra la socio demográfica, por lo que a continuación se explican sus razones para diagnosticarlas.

Categoría socio demográfica

Genero

A decir de Robbins y Judge (2004), “el género es sólo una de las características que la gente lleva consigo cuando se incorpora a una organización” Es muy común hoy en día hablar de género ya que la mujer cumple un rol más desafiante en la sociedad desde que inició su vinculación a trabajos diferentes a los domésticos, es decir empezó a ocupar puestos de auxiliar, ejecutivos hasta llegar a gerenciar empresas. En realidad existen pocas diferencias de género para ocupar determinada vacante en una organización. “En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas” (Robbins & Judge, 2004)

Estado civil

El estado civil de las personas es otra categoría a diagnosticar, y según manifiesta Robbins y Judge (2004), “no hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en la productividad. Pero en las investigaciones se señala constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros”, estos mismos autores indican que “el matrimonio impone mayor responsabilidad que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable” (Robbins & Judge, 2004)

Edad

Últimamente se ha puesto a discusión la edad de las personas para laborar, en muchos casos cuando se realiza el perfil de un candidato a optar por una vacante en determinada empresa, se establece una edad promedio que por lo general se encuentra entre los 18 a 25 años, a continuación se exponen 3 razones emitidas por Robbins y Judge (2004):

¿Por qué?. Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que (...), la realidad es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es que las leyes (...) reglamentan el retiro obligatorio.

En relación al estado ecuatoriano, el Ministerio de Trabajo (2015), expidió una ley de jubilación patronal, bajo los siguientes requisitos:

Tener la calidad de trabajador u obrero amparado al Código de Trabajo; 25 años de servicio o más; y,

Más de 20 años y menos de 25 años, en el caso de despido intempestivo del trabajador para lo cual aplica el Art. 188, inciso séptimo del Código de Trabajo relativo a la jubilación patronal proporcional.

Antigüedad

Por lo general se suele deducir en las organizaciones que a mayor antigüedad, mejor desempeño de las personas. “Si definimos la antigüedad como el tiempo pasado en un trabajo podemos decir que en las evidencias más recientes se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral. Entonces, la, antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado” (Robbins & Judge, 2004).

3.2.7. La percepción y el clima organizacional.

“La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (Robbins & Judge, 2004).

Es un proceso porque se necesita de una secuencia de datos o variables que permitan determinar ciertas reacciones o expresiones.

3.2.7.1. Factores que influyen en la percepción.

“Las personas se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o creen que es” (Robbins & Judge, 2004) . A continuación se resumen los factores que influyen en cada persona.

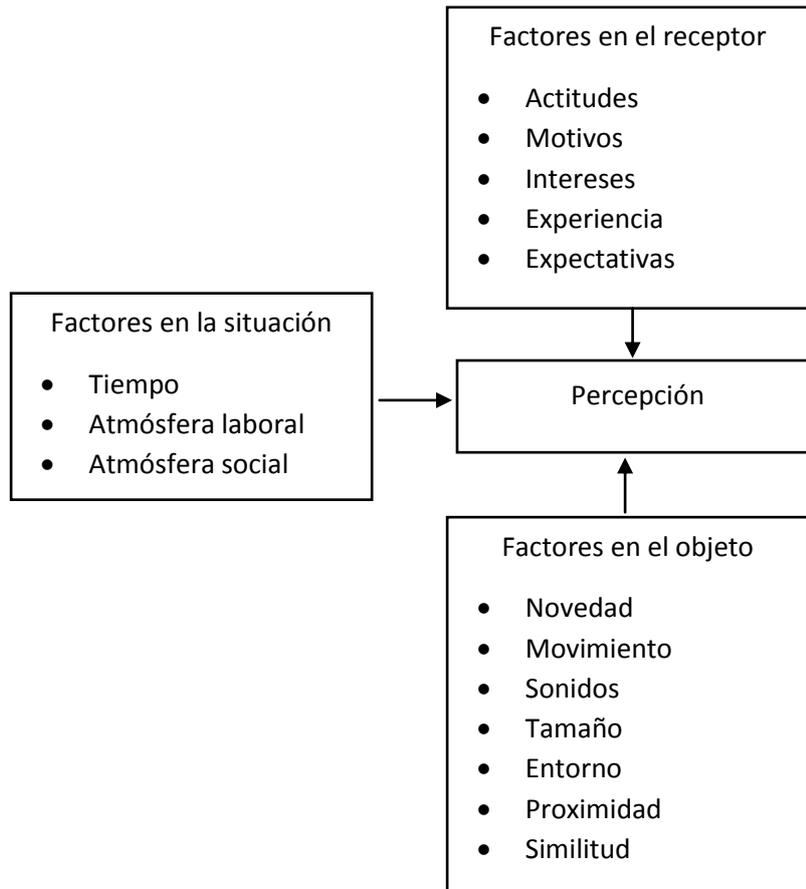


Figura 5: Factores que influyen en la percepción.

Fuente: Robbins y Judge (2004)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

La figura 5 explica todos los factores que influyen en la percepción de las personas, es decir incidirá mucho la percepción de una persona a otra que no preste atención a todos estos factores. Robbins y Judge (2004), aclaran este tema:

El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo también son reacciones a las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización, son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo propio. En conclusión, el empleado interpreta si su trabajo es bueno o malo.

La interpretación juega un papel preponderante en el momento de percibir las cosas que suceden alrededor. Cada persona las interpretará de acuerdo a la situación en que este se encuentre.

A estas percepciones se suma el entorno que los rodea, a continuación se esquematiza, una explicación que da Chiavenato (2009):

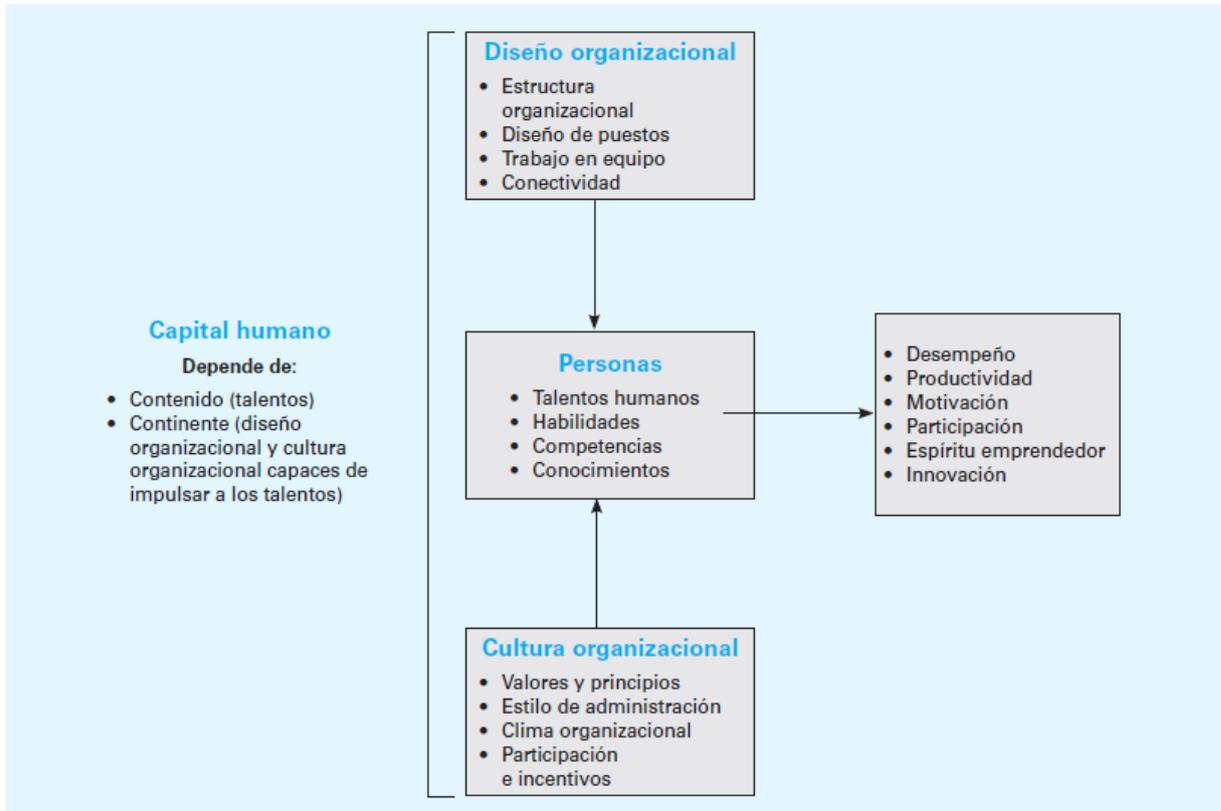


Figura 6: ¿De qué está hecho el capital humano?

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

En la figura se muestra que el capital humano está constituido por un conjunto de elementos que relacionados de forma armónica aportan de manera significativa al logro de la misión y visión empresarial.

Características de las percepciones

A continuación Chiang et al. (2010), resume las características de las percepciones:

- Toda percepción de estímulos consiste en una organización global de la experiencia
- Toda percepción será sujeta a la espontánea tendencia de organizar configuraciones estructurales.
- Las formas perceptivas se destacan de sus fondos o ambientes amorfos como figuras con entidad propia, individualizada, delimitada y cerrada.
- Las formas perceptivas se experimentan como si gozaran de significado propio.
- En las percepciones rápidas, las formas defectuosas e irregulares resultantes tienden a adquirir una forma buena o simétrica.

- f. Estas formas buenas o simétricas tienden a conservarse constantes aun cuando varíen las condiciones de su presentación.

Es así que las percepciones se diferencian de un individuo a otro. Aquí influyen los factores que se estudiaron en el párrafo anterior.

Clima organizacional y sus componentes

El clima organizacional como se vio anteriormente varía de autor en autor. En este apartado se citan los que han sido considerados para estructurar el cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional.

Estructura

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins & Judge, 2004). En una organización su estructura depende del número de personas que ahí laboren “el tamaño de la organización afecta de manera significativa su estructura”

A decir de Gil, Ruiz y Ruiz (1997) existen dos tipos de estructura dentro de la organización:

La estructura formal: que es la representada en el esquema de organización oficialmente establecido que viene definido por el manual de funciones y el organigrama.

La estructura informal: que es cuando se generan asociaciones entre los componentes de la empresa, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza en los objetivos personales.

La estructura entonces representa la percepción que tienen los colaboradores acerca de los reglamentos, políticas, funciones, jerarquías, y todo aquello que tenga que ver con la forma cómo está estructurada la empresa.

Responsabilidad

El segundo componente del clima organizacional es la responsabilidad que asumen los trabajadores dentro de la organización. Se trata del sentimiento de autoridad individual con respecto a la ejecución de funciones y obligaciones en la organización. Para ello los

trabajadores deben estar motivados a cumplir con las tareas a ellos asignadas. A decir de Litwin y Stringer citado en (Brunet, 2011), “la motivación de logro es incentivada en un clima que permite a los individuos asumir un buen grado de responsabilidad.

La responsabilidad es la percepción que tiene los miembros de una organización con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en la función que cumplen en su lugar de trabajo.

Recompensa

No solamente el dinero es una recompensa que se le puede dar a los colaboradores de una empresa. A continuación se exponen criterios adicionales que proponen alternativas como incentivos o recompensas.

El dinero no es el único y más importante incentivo dentro de una empresa, también existen los incentivos no financieros de higiene (seguridad, clima de trabajo, relación supervisor-empleado, condiciones generales de trabajo); no financieros motivadores (comparación salario o escalafón, ascensos, reconocimiento verbal, reconocimiento por escrito, reconocimiento económico, prestaciones). Además aclaran que los factores de higiene no generan satisfacción, sin embargo se encargan de evitar la insatisfacción. (González & Olivares, 2006)

A estas recompensas se acotan las emitidas por Robbins y Judge (2004):

Existen muchas maneras de pagar a los empleados. Una de ellas es el que establece a través de la evaluación de puestos. Otra manera es compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable para que el empleado tienda a ser excelente en su trabajo, es decir más de lo puede y su recompensa será un valor adicional en el sueldo de ese mes. Por tanto sus ingresos fluctuarán hacia arriba o hacia abajo según la medida de su desempeño. Otra manera para recompensar a los empleados es mediante prestaciones flexibles, que consisten en que cada empleado reúna en un paquete prestaciones elaboradas para que cubran sus necesidades y situaciones individuales. Además están las recompensas intrínsecas, que son los programas de reconocimiento a los empleados, que van desde un gracias en forma espontánea y en privado hasta las actividades formales con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad.

Según estos autores las recompensas deben vincularse a las metas de cada empleado. Además sugieren que aunque los incentivos financieros motivan a corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Riesgo

Se refiere a la percepción del riesgo permitida dentro de la organización donde trabaja, que implique cierto nivel de reto. Atkinson, citado en (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009), “demostró que los individuos con alta necesidad de logro, prefieren riesgos moderados”. Por ello los trabajadores que sientan la necesidad de superarse se plantearán retos en su lugar de trabajo.

Apoyo

En este componente es necesario diferenciar entre grupo y equipo. “Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad” (Robbins & Judge, 2004). Mientras que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins & Judge, 2004).

Entonces es importante propiciar entornos donde se generen equipos de trabajo que coadyuven al mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales de la empresa.

Normas

Se refiere a la importancia percibida en relación a las metas de la organización. Estas son tanto individuales como grupales que se oriente hacia el alcance de los objetivos corporativos.

Conflicto

“Se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera preocupa” (Robbins & Judge, 2004).

El conflicto tiene un proceso, según Robbins y Judge (2004):

Etapa I: oposición potencial o incompatibilidad.- es la presencia de condiciones que generan oportunidades para el surgimiento del conflicto. Es decir cuando existen barreras en la comunicación, cuando la estructura de la empresa trabaje con grupos demasiado grandes, y las variables personales que incluyen la personalidad, emociones y valores.

Etapa II: cognición y personalización.- en esta etapa se reconoce que existe un conflicto, esta adquisición de sentido es crítica porque la manera en que se define un conflicto determina el establecimiento de la clase de resultados que lo resolverían.

Etapa III: intenciones.- intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Aquí se decide la intensidad de manejar ese conflicto. Que puede ser de cooperación (grado en que una parte trata de satisfacer las preocupaciones de la otra parte); y asertividad (grado en que una de las partes intenta satisfacer sus propias preocupaciones); competir (asertiva y cooperativa); colaborar (asertiva y cooperativa), y comprometerse (punto medio entre la asertividad y la cooperación).

Etapa IV: comportamiento.- es aquí donde se hacen visibles los conflictos, incluye las expresiones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

Etapa V: resultados.- el intercambio acción-reacción entre partes en conflicto tiene consecuencias. Estas pueden ser funcionales o disfuncionales. Son funcionales cuando el conflicto logra mejorar la calidad de decisiones, estimula la creatividad y la innovación, aumente el interés y curiosidad entre los miembros del grupo. En cambio son disfuncionales cuando existe una oposición descontrolada que alimente el descontento, que actúa para disolver los lazos comunes y a la larga lleva a la destrucción del grupo.

El conflicto es la percepción que se origina cuando las diferencias personales salen a flote. Entonces estará en cada persona el aceptar o no opiniones que se generen en el ambiente laboral. Este choque de personalidades individuales son las que generan conflicto, que de no solucionarse de una manera inteligente y madura, pueden influir en el clima organizacional y en el desempeño laboral.

Satisfacción con la empresa y con el trabajo que desempeña

En este componente vale la pena empezar definiendo a las actitudes, que “son enunciados de evaluación –favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto de algo” (Robbins & Judge, 2004).

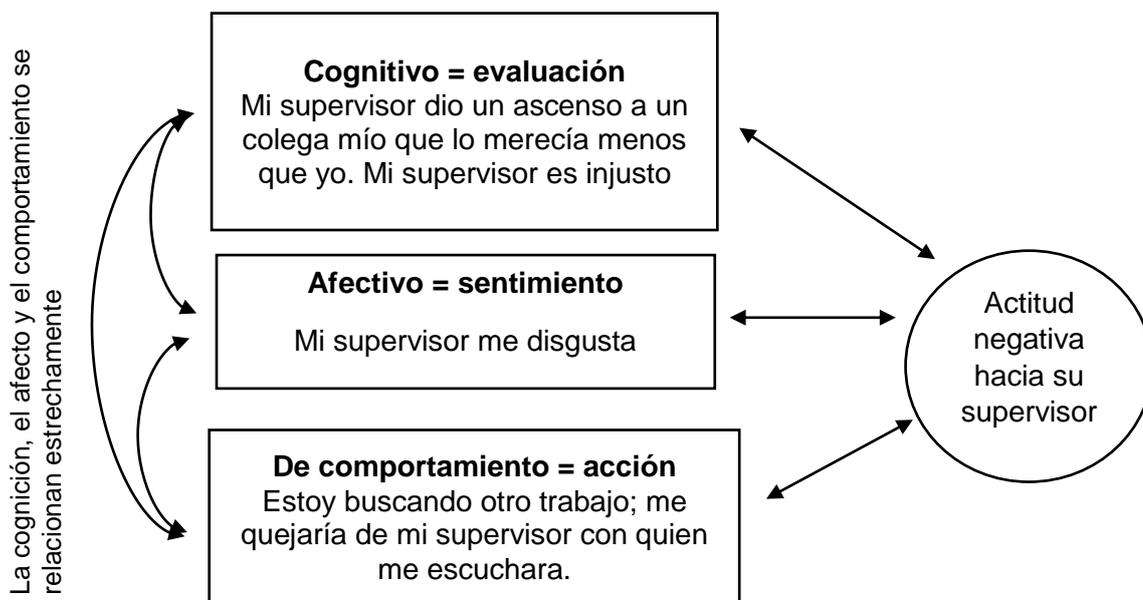


Figura 7: Los componentes de una actitud

Fuente: Robbins y Jodge (2004)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

De ahí que existen diferentes actitudes hacia el trabajo, entre las que se anotan, según Robbins y Jodge (2004):

Satisfacción en el trabajo: se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

Involucramiento en el trabajo: mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de desempeño percibido como benéfico para ella. Se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Compromiso organizacional: se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Este compromiso tiene tres comportamientos: 1) Compromiso afectivo. Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. 2) Compromiso

para continuar. Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. 3) Compromiso normativo. Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

La satisfacción en el trabajo entonces es un sentimiento que se origina cuando la persona se siente conforme con su puesto de trabajo, con sus compañeros, sus responsabilidades y obligaciones.

Comunicación

“Uno de los procesos clásicos que se presenta a diario en cualquier empresa es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura, la inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan en forma irremediable a la organización” (Guízar, 2013). El mal uso de los canales de comunicación origina distorsiones en el mensaje, dando origen a los chismes. En investigaciones realizadas por Robbins y Judge (2004), “indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales”.

De ahí que las funciones de la comunicación: “control, motivación, expresión emocional e información” de acuerdo a Robbins y Judge (2004), actúan así:

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación ´porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera necesario.

La comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. Ya que para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social.

La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

El tener una buena comunicación genera un ambiente laboral agradable, ya que el estar compartiendo información a través de los canales indicados permite al talento humano estar informado de todos los acontecimientos que suceden en la empresa y se siente tomado en cuenta cuando esto sucede.

3.3. El desempeño laboral

De acuerdo a lo manifestado por Chiavenato (2009), el “desempeño es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones”. Además señala que este comportamiento afecta al grupo y éste condiciona el de la organización.

Chiavenato (2009), afirma que “el desempeño depende de la motivación y capacitación de la persona para el puesto.

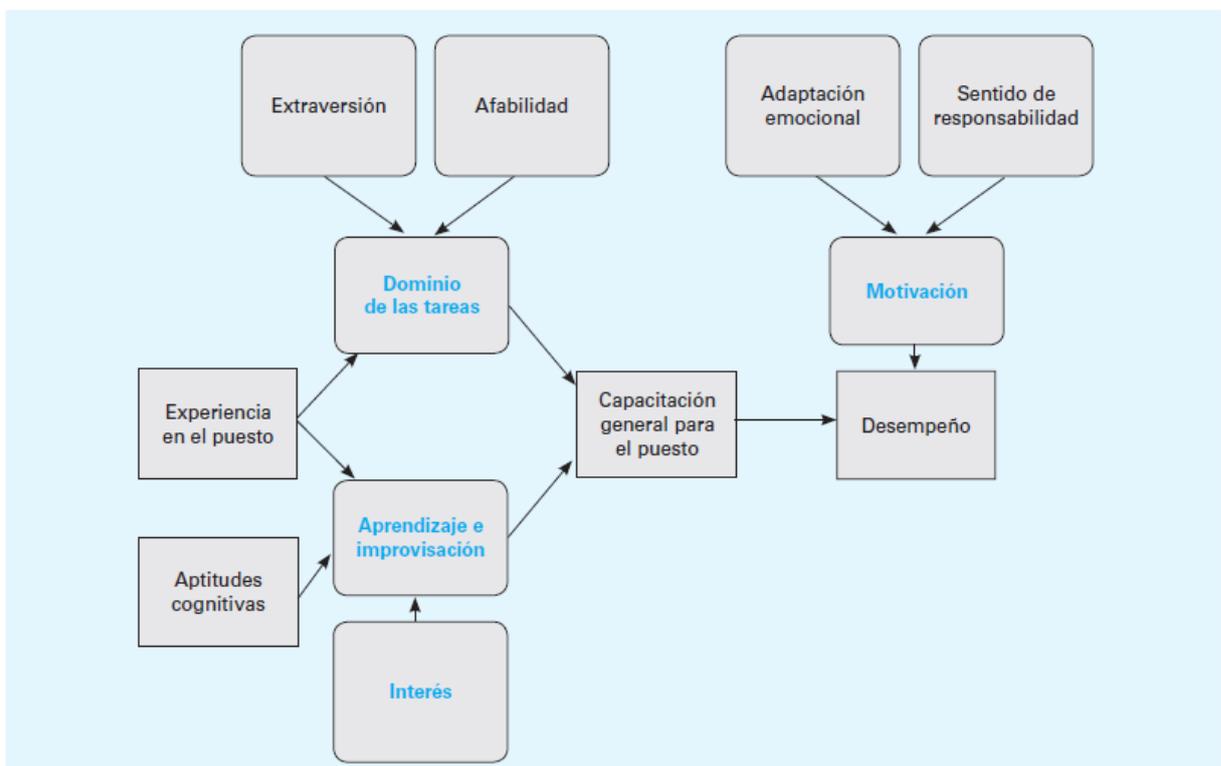


Figura 8: La influencia de las diferencias individuales en el desempeño del puesto

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

La figura representa las diferencias individuales que tiene cada persona en el desempeño del puesto. A decir de Chiavenato (2009), existe influencia de estas diferencias en el desempeño laboral, ya que el conocimiento general del puesto es el resultado de la aptitud

cognitiva y de los rasgos de personalidad que propician la improvisación y el aprendizaje en el empleo. Por ello en el gráfico se muestra el dominio de tareas, el aprendizaje e improvisación y el interés, como subcategorías de la experiencia en el puesto y las aptitudes cognitivas, que dan lugar a la capacitación general para el puesto.

En sí, a decir de Chiavenato (2009), el desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin embargo, asegura, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática. Además, la motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas.

3.3.1. Relación entre clima laboral y desempeño

“El clima influye en la conducta de los individuos de la organización y esta influencia no es un producto de un evento separado, sino de la exposición continua a una situación y a una atmósfera particular en la que están inmersos” (Chiang, Martín, & Núñez, 2010). Cada individuo reacciona de acuerdo a los estímulos que se le presenten en el medio, por ello si una persona se siente rodeado de un clima negativo, su reacción será negativa.

Chiang, et al. (2010) afirman que “hablar de la influencia del clima sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo de desempeño”. Ya que las percepciones se forman de acuerdo a lo que la persona percibe de su entorno, y de allí también su reacción en el desempeño laboral. Percibe malos tratos o que no se lo toma en cuenta entonces su desempeño tampoco será muy bueno.

Varios autores han desarrollado investigaciones en las que se analiza la relación entre clima laboral y desempeño. Así resumen estos estudios Chiang et al. (2010):

Tabla 7: Relación entre clima laboral y desempeño

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1969	Friendlander y Margulies	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según

		el tipo de clima y el tipo de satisfacción.
1971	Payne y Pheysey	El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1974	Hellriegel y Slocum	Fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar que si la satisfacción afecta al clima o peste a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la casualidad es mayor del clima a la sarisfacción.
1975	Downey Hellriegel y Slocum	Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.
1988	Jakofsky y Slocum	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima don dimensiones de satisfacción laboral.
1991	Peiró González-Roma y Ramos	Los resultados obtenidos muestran relaciones significativas y positivas con la satisfacción laboral.
1993	Ostroff	Nueve dimensiones del clima laboral muestran una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción.
1993	Schratz	Los resultados indican nueve dimensiones de clima que sirven como predictores de la satisfacción.
1996	Gunter y Fuenham	Los resultados mostraron que nueve dimensiones de clima laboral surgieron como predictores significativos de satisfacción laboral.
1996	González-Roma, Peiró Lloret y Mañas	Las dimensiones de clima fe “orientación a metas” y de “apoyo” presentaron efectos positivos estadísticamente significativos sobre la satisfacción. Así mismo, las dimensiones de satisfacción no presentan efectos diferidos sobre alguna de las dimensiones de clima consideradas. Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y satisfacción, e indican que esa relación es de carácter unidireccional.
1997	Subirats González-Roma, Peiró y Mañas	Se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo y de metas, presentaron un efecto positivo sobre la satisfacción. El impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico)
1998	Mañas	Las percepciones individuales del clima presentan influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1998	Owen y Campbell	El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas.

Fuente: Chiang, et al. (2010)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

De acuerdo a la información de la tabla, la conclusión a la que llegan todos los investigadores es que el “clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral” (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

3.3.2. Satisfacción laboral

A decir de Toro (2001) “es una reacción afectiva de agrado, de complacencia, que surge porque una persona encuentra presente en su trabajo realidades que desea como un buen salario o una tarea variada”. Se siente satisfecho porque está a gusto en su lugar de trabajo, con sus compañeros tiene buenas relaciones, es escuchado por sus jefes, se toma en cuenta sus opiniones. Entonces genera un sentimiento de complacencia hacia el lugar donde trabaja.

Además, en “las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo” (Chiavenato, 2009).

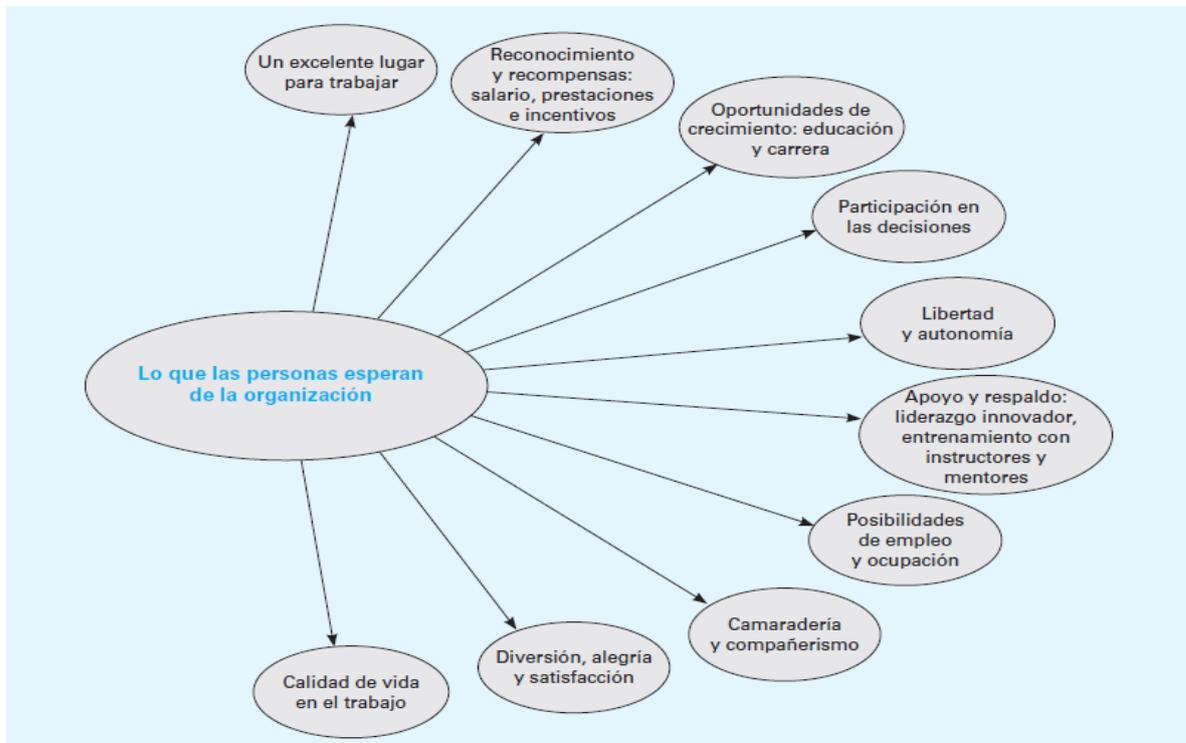


Figura 9: Las expectativas de las personas en las organizaciones

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009)

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

El lugar de trabajo es donde la persona pasa la mayoría de su tiempo, entonces es su deseo contar con relaciones amigables, entornos llevaderos y jefes que acompañen y se interesen en ellos como personas. Así mismo el aporte que este debe dar en su empresa tiene que ser lo que él busca por ello debe empezar a dar su mejor esfuerzo, sus mejores experiencias, sus mejores actitudes y sus mejores reacciones frente a cada situación que se le presente. Para ello debe estar motivado, capacitado, adiestrado y contar con los recursos necesarios para que pueda cumplir con la función a él encomendada.

Finalmente se expone a continuación una sugerencia que realiza Chiavenato (2009) a los administradores de personal.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Por ello es importante emprender en estudios que permitan conocer las necesidades laborales que tiene el talento humano que labora en la organización, y que mejor manera de hacerlo tomando en cuenta sus sugerencias, sus puntos de vista, que sean tomados en consideración sus apreciaciones, sus experiencias. Por lo que se debería mantener reuniones personales y grupales en donde el único objetivo sea conocer que motivaciones están haciendo para el personal se sienta satisfecho en su lugar de trabajo.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de las encuestas

Según consta en la metodología, para la recolección de información se recurrió a la aplicación de un cuestionario a una población de 13 personas que laboran en la Agencia 1 del Banco de Loja. Dicho cuestionario consta en el anexo A.

Tabla 8: Sexo de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	30,77%
Masculino	9	69,23%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

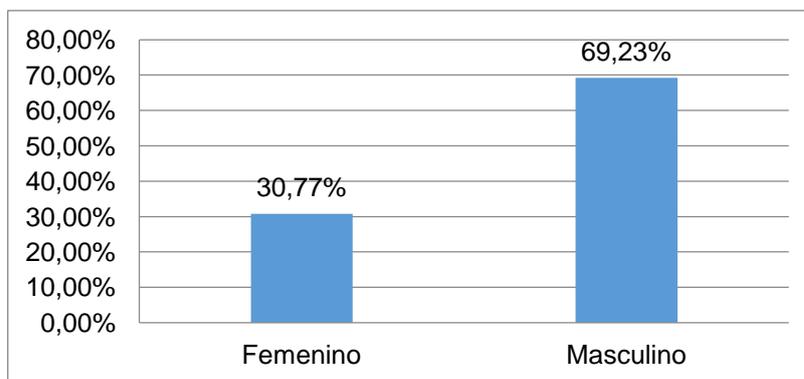


Figura 10: Sexo de los encuestados

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En la Agencia 1 del Banco de Loja el mayor porcentaje de colaboradores, son de sexo masculino. Por lo general en este Banco siempre es mayor el número de género femenino, pero en este caso ocurre todo lo contrario.

Tabla 9: Estado civil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	10	76,92%
Casado	3	23,08%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

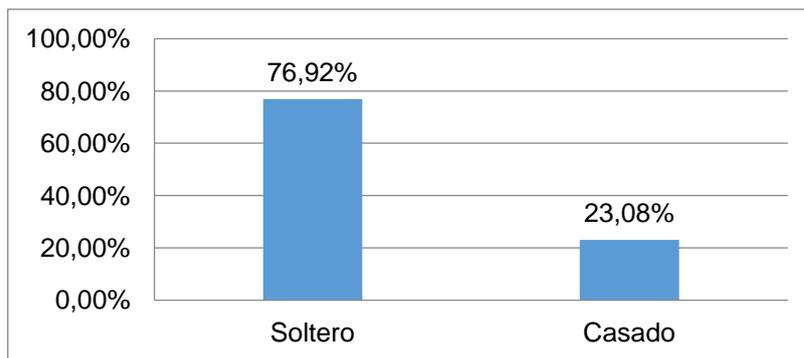


Figura 11: Estado civil de los encuestados

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: El estado civil de los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja, el 76,92% corresponde a solteros. Solamente el 23,08% son de estado civil casado.

Tabla 10: Edad de los encuestados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 22 años	5	38,46%
De 23 a 27 años	5	38,46%
De 28 a 32 años	2	15,38%
De 33 a 37 años	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

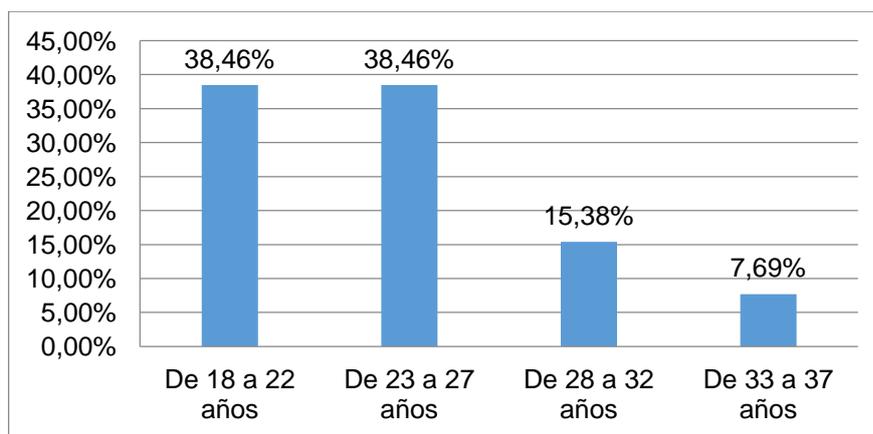


Figura 12: Edad de los encuestados

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: Los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja son jóvenes, pues las edades del 76,92% fluctúan entre los 18 y 27 años; existe otro grupo con edades entre 28 y 32 años que representan el 15,38% y apenas el 7,69% tienen entre 33 y 37 años. Lo que indica que en esta agencia labora personal joven.

Tabla 11: Personas que dependen económicamente del colaborador

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	11	84,62%
Dos	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

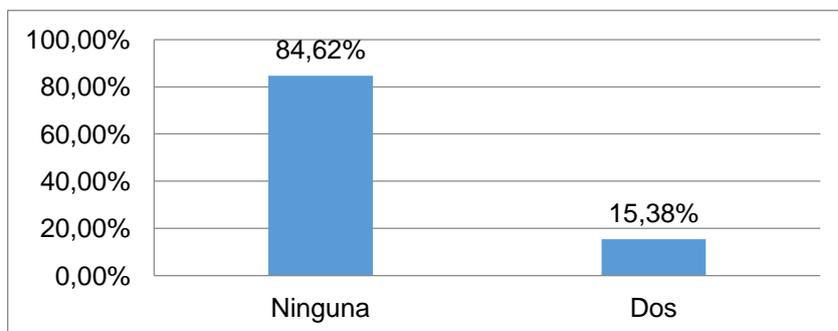


Figura 13: Personas que dependen económicamente del colaborador

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: Tal como se apreció en la figura 8, la mayoría del personal es de estado civil soltero, por ello, en esta respuesta, se obtiene que el 84,62% no tienen a su cargo personas que dependan económicamente de ellos, lo que indica que viven solos y son independientes.

Tabla 12: Grado máximo de estudios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	8	61,54%
Técnico	2	15,38%
Tercer nivel	2	15,38%
Cuarto nivel	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

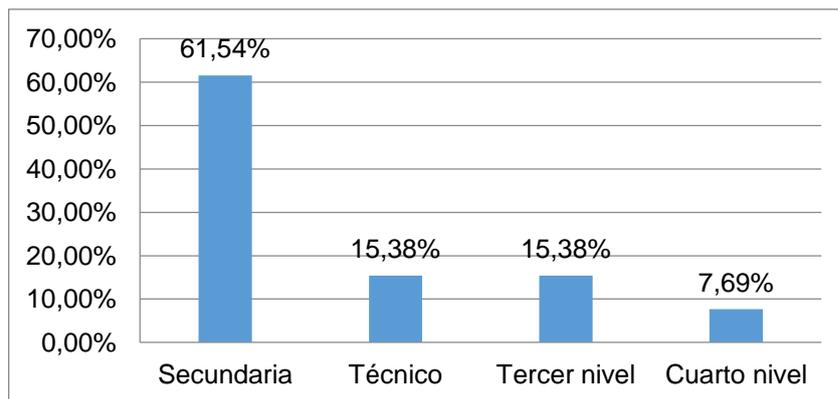


Figura 14: Grado máximo de estudios

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: La mayoría de los colaboradores, el 61,54% tiene formación secundaria, considerando las actividades que realizan los colaboradores en la Agencia 1 del Banco de Loja, que en la mayoría pertenecen al nivel operativo, la formación mínima debería corresponder a tercer nivel con formación profesional en finanzas; y solamente, el 15,38% lo posee. Hay un reducido 7,69% que tiene formación de cuarto nivel. Esto determina que el Banco de Loja no posee un perfil de sus colaboradores que responda al área de trabajo y que tenga mínimos niveles de preparación académica acorde a la actividad en que se van a desempeñar.

Tabla 13: Personal a cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	11	84,62%
Doce	1	7,69%
Siete	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

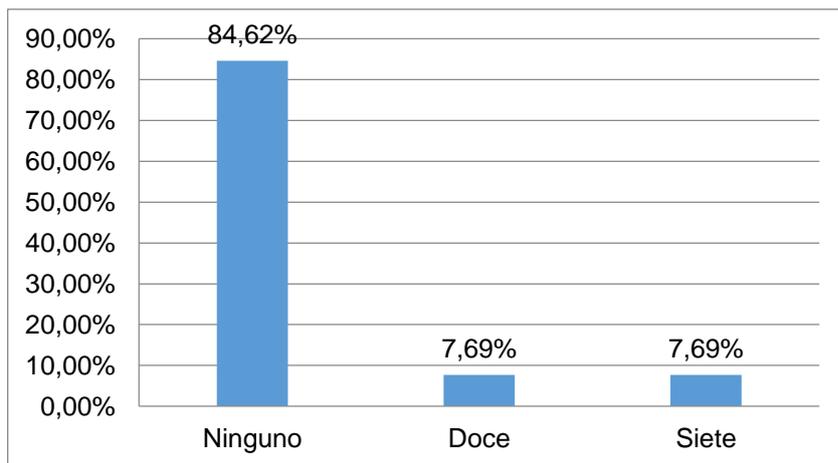


Figura 15: Personal a cargo

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 14: Departamento en que labora

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefatura de agencia	1	7,69%
Oficial de negocios	2	15,38%
Supervisor operativo	1	7,69%
Caja	5	38,46%
Auxiliar de archivo	3	23,08%
Ayudante de servicio	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

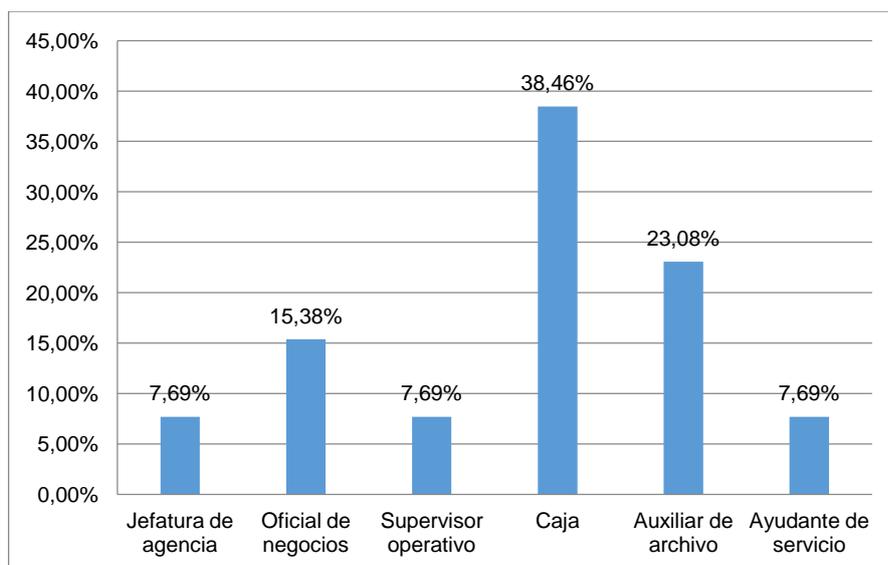


Figura 16: Departamento en que labora

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En la Agencia 1 del Banco de Loja, el departamento más representativo con el 38,46% es el de caja, seguido con el 23,08% por el departamento de archivo. El departamento de oficial de negocios lo integran el 15,38% y el supervisor operativo y la jefatura de agencia están integrados por el 7,69% cada uno. Estos resultados reflejan la naturaleza de la institución, que es ofrecer servicios bancarios que se efectúa generalmente en el área de caja, por ello la mayoría del personal labora en este departamento de la empresa.

Tabla 15: Antigüedad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	5	38,46%
De 1 a 2 años	6	46,15%
De 3 a 4 años	1	7,69%
8 años	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

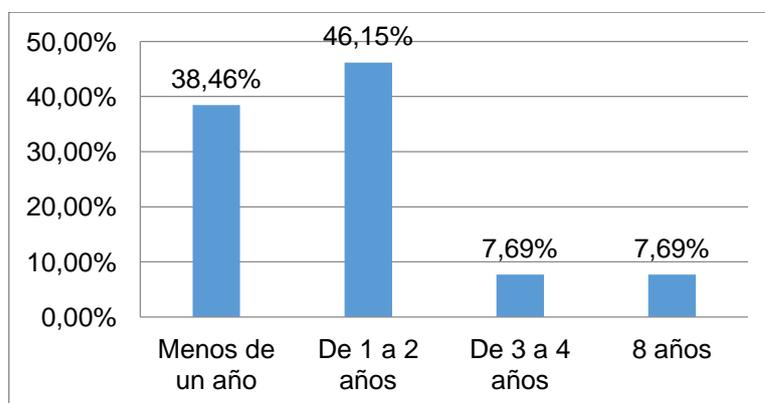


Figura 17: Antigüedad

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En esta Agencia, la mayoría (46,15%) de los colaboradores tiene una antigüedad de 2 años, seguida (38,46%) por los que no llevan ni un año laborando ahí. Escasamente un 7,69% tiene laborando de 3 a 4 años y otro 7,69% tiene ya cumplidos 8 años trabajando en la Agencia 1 del Banco de Loja. Lo que indica que existe demasiada rotación de personal en esta Agencia.

Tabla 16: Participación en actividades de la Agencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69,23%
No	4	30,77%
TOTAL	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

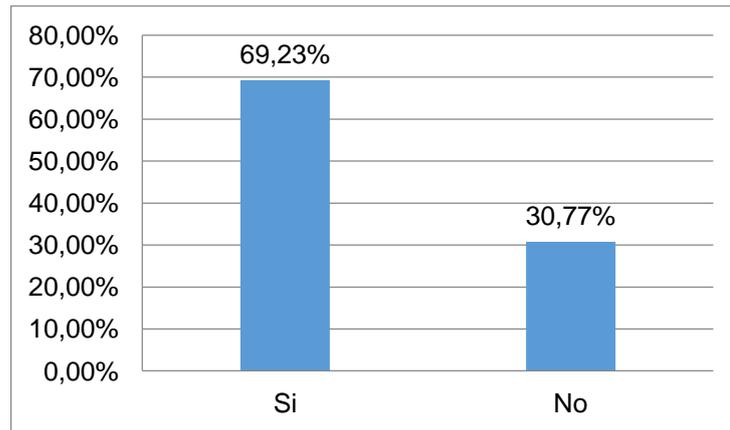


Figura 18: Participación en actividades de la agencia

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: Los colaboradores de la Agencia 1, el 69,23% si participan de las actividades sociales y deportivas que organiza el Banco. Sin embargo un importante 30.77% no participa de estas actividades.

Tabla 17: Estructura

Alternativa	f	Tareas bien definidas	F	No está clara la autoridad	f	La estructura ha sido explicada	f	Los trámites son mínimos	f	Hay exceso de reglas	f	Falta organización y planificación	f	No se sabe quién es el jefe	f	No hay interés por la organización formal
Totalmente de acuerdo	5	38,46%	3	23,08%	2	15,38%	2	15,38%	0	0,00%	0	0,00%	2	15,38%	0	0,00%
De acuerdo	3	23,08%	3	23,08%	4	30,77%	4	30,77%	2	15,38%	2	15,38%	2	15,38%	2	15,38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23,08%	3	23,08%	3	23,08%	4	30,77%	5	38,46%	6	46,15%	1	7,69%	4	30,77%
En desacuerdo	1	7,69%	3	23,08%	1	7,69%	1	7,69%	4	30,77%	2	15,38%	3	23,08%	5	38,46%
Totalmente en desacuerdo	1	7,69%	1	7,69%	3	23,08%	2	15,38%	2	15,38%	3	23,08%	5	38,46%	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

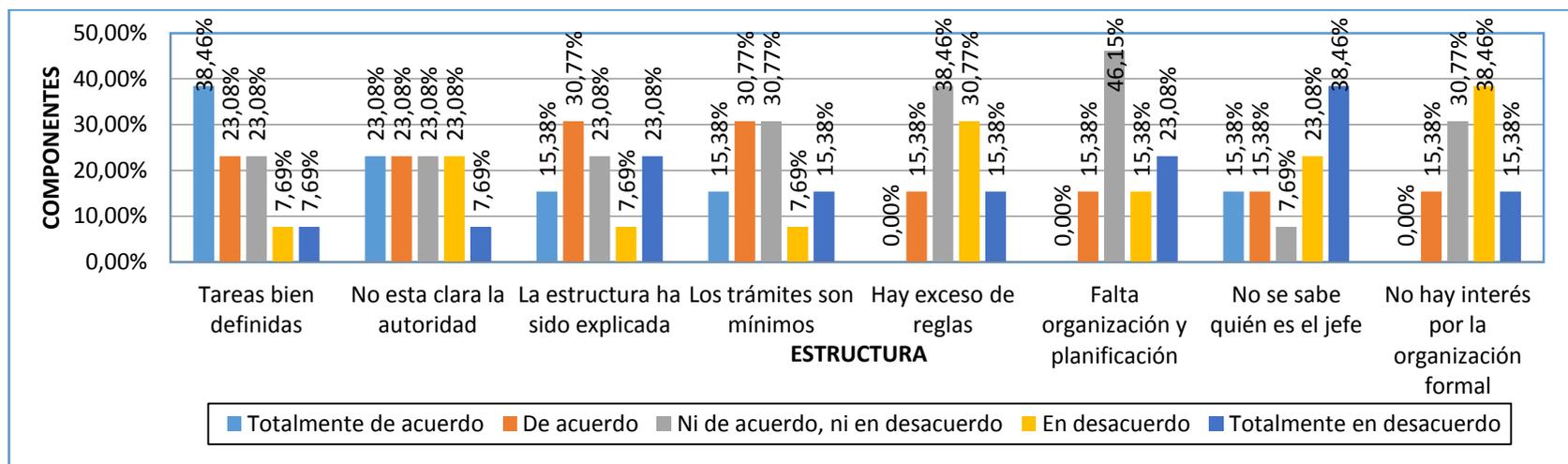


Figura 19: Estructura

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: Con respecto al componente estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja, el 38,46% manifiesta que las tareas en esa agencia están claramente definidas y lógicamente estructuradas.

En relación a la autoridad formal que existe en la agencia, existe una división de criterios, pues el 23,08% coinciden en “total acuerdo”, “de acuerdo” y “no están de acuerdo ni en desacuerdo”. Lo que lleva a concluir que al ser una agencia, recibe órdenes directas de la oficina principal, donde se ubican los altos jefes de esta entidad bancaria.

El 30,77% de los colaboradores afirman que si se les ha explicado las políticas y la estructura organizativa de la agencia, sin embargo existe un 23,08% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, a este comentario se suma otro 23,08% que está en total desacuerdo. Lo que indica que no a todos los colaboradores se les ha indicado cual es la estructura organizativa de la agencia.

Existe un 30,77% de los colaboradores que están “de acuerdo” en que los trámites son mínimos en esta agencia, sin embargo un porcentaje similar asevera “no estar de acuerdo ni en desacuerdo”. Lo presente deja en evidencia que la tramitología interna no se ha reducido al mínimo, por otro lado, siempre es necesario realizar algún tipo de papeleo para justificar ciertas actividades y sobre todo en una entidad financiera donde todo debe ir respaldado de un documento que lo respalde.

Sobre el exceso de reglas, existen detalles administrativos y trámites que hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración, el 38,77% “no está de acuerdo ni en desacuerdo”, seguidamente el 30,77% se encuentra “en desacuerdo”. Esto indica que existen demasiadas reglas que dificultan tomar la iniciativa y proponer nuevas y originales ideas.

Con respecto a la productividad por falta de planificación y organización, el 46,15% no se encuentra “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. A su vez, el 23,08% está “en desacuerdo”. Lo que indica que en esa agencia todo se encuentra organizado y planificado. Esto se justifica en tanto el Banco de Loja como institución, va a cumplir 48 años en el mercado financiero, por lo que posee la experiencia necesaria en la apertura y gestión de sucursales.

El 38,46% se encuentra en “total desacuerdo” cuando se le consulta si “no se conoce” quién es el jefe de los proyectos de la agencia. También se suma al “desacuerdo” el 23,08%. Lo

que aclara que en todo proyecto que la agencia tenga se sabe perfectamente quien lo coordina.

Existe mucho interés por la organización formal es esta agencia, así lo ratifican el 38,46% y el 15,38% que manifiestan su “total desacuerdo” y “desacuerdo” respectivamente, cuando se les consulta sobre la falta de interés por la organización formal.

Estos resultados permiten concluir que la estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja se encuentra bien establecida, lo que existe es demasiado trámite interno para ejecutar ciertas actividades. Además, existe un exceso de reglas que dificultan generar nuevas y originales ideas.

Al tratarse de una organización con casi 48 años en el mercado financiero, su estructura ya se encuentra establecida mediante la experiencia que han ido acumulando a lo largo de todos estos años. De ahí que por experiencia se tenga que llevar a cabo las actividades como de costumbre. No siendo solamente la “experiencia” una variable para el éxito que tiene este banco a nivel provincial, ya que constantemente está a la vanguardia de los cambios tecnológicos en su desenvolvimiento. En síntesis, en lo que respecta a su “estructura”, este componente no se encuentra aportando un buen clima organizacional en esta agencia.

Tabla 18: Responsabilidad

Alternativa	f	No confiamos en juicios individuales	f	Todo se chequea con Jefe de agencia	f	La supervisión traza guías	f	Se toma iniciativa	f	Cada quien resuelve sus problemas	f	Hay muchas excusas	f	No se toman responsabilidades
Totalmente de acuerdo	4	30,77%	3	23,08%	1	7,69%	2	15,38%	2	15,38%	1	7,69%	0	0,00%
De acuerdo	1	7,69%	2	15,38%	5	38,46%	4	30,77%	2	15,38%	4	30,77%	2	15,38%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	53,85%	5	38,46%	5	38,46%	4	30,77%	6	46,15%	2	15,38%	5	38,46%
En desacuerdo	1	7,69%	3	23,08%	2	15,38%	2	15,38%	2	15,38%	4	30,77%	4	30,77%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	1	7,69%	2	15,38%	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

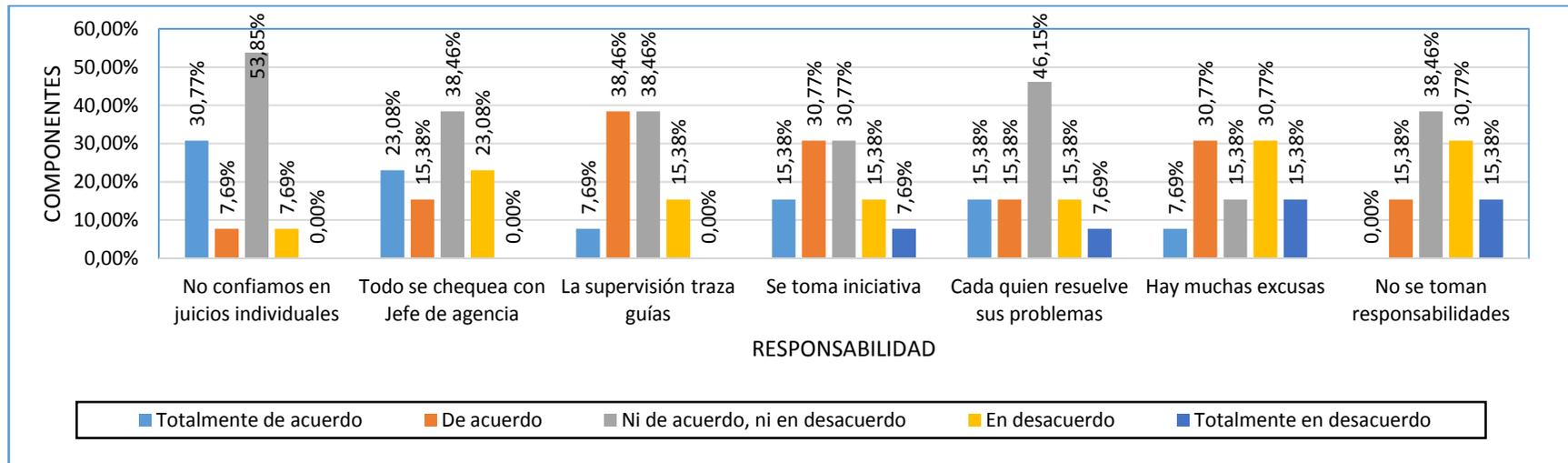


Figura 20: Responsabilidad

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En relación al componente responsabilidad, se obtiene que el 53,85% tiene una percepción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con respecto a la verificación de juicios individuales. Así mismo, en lo relacionado a que se tome a mal que el jefe de agencia chequee todo con ellos, el 38,46% manifiesta que “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”. Analizando otro de los aspectos del componente responsabilidad, se tiene que existe similitud de criterios en relación a si la supervisión traza guías para los subordinados y les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo, pues el 38,46% está “de acuerdo” y otro 38,46% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Otro de los aspectos analizados se da con respecto a si toman iniciativas y tratan de hacer las cosas por sí mismo, a lo que contestan, el 30,77% estar “de acuerdo”, otro 30,77% contesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Mientras, en lo que tiene que ver con la percepción que tienen de la filosofía de la empresa, que enfatiza en que las personas deben de resolver los problemas por sí mismos, el 46,38% opina estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Señalan que cuando se comete un error existe gran cantidad de excusas, la percepción de los colaboradores es equitativa al mencionar “de acuerdo” el 30,77% y “en desacuerdo” otro 30,77%. Se identifica que uno de los problemas en la Agencia 1 es que los individuos no toman responsabilidades, ya que “ni están de acuerdo ni en desacuerdo” el 38,46%, seguido por el 30,77% que está “en desacuerdo”.

Este componente arroja resultados negativos para el clima organizacional de la Agencia 1 del Banco de Loja, ya que no existe la suficiente confianza por parte de la jefatura para delegar responsabilidades a los colaboradores. Además la percepción de los que ahí trabajan es que existen muchas excusas de sus compañeros cuando se cometen errores, no se buscan responsables y soluciones creativas sino culpables lo que finalmente permite percibir que los individuos no toman responsabilidades.

Tabla 19: Recompensa

Alternativa	f	Existe un sistema de promoción	f	Se recompensa en función al desempeño	f	Hay mucha crítica	f	No hay suficiente recompensa	f	Los errores son castigados	f	Se reconoce el trabajo con felicitaciones
Totalmente de acuerdo	2	15,38%	4	30,77%	1	7,69%	3	23,08%	1	7,69%	1	7,69%
De acuerdo	4	30,77%	2	15,38%	3	23,08%	2	15,38%	3	23,08%	3	23,08%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30,77%	4	30,77%	6	46,15%	6	46,15%	7	53,85%	6	46,15%
En desacuerdo	2	15,38%	2	15,38%	1	7,69%	1	7,69%	1	7,69%	1	7,69%
Totalmente en desacuerdo	1	7,69%	1	7,69%	2	15,38%	1	7,69%	1	7,69%	2	15,38%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

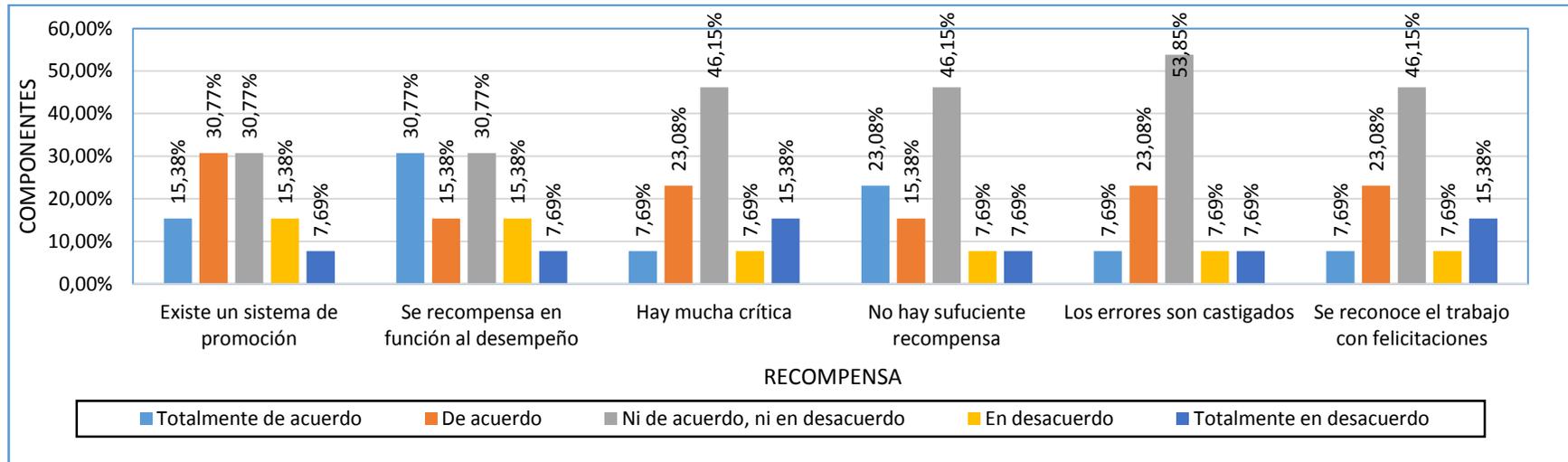


Figura 21: Recompensa

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En el componente recompensa, el 30,77% está “de acuerdo” en que tiene un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre. En referencia a que en la Agencia 1 se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo, el 30,77% está “totalmente de acuerdo”. Estos resultados son un tanto contradictorios, dentro del mismo componente, cuando se pregunta sobre la falta de reconocimiento y recompensa por hacer un buen trabajo, donde el 46,15% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”, seguido por un porcentaje del 23,08% que representa la cuarta parte del personal que menciona su “total acuerdo”.

Al consultar sobre la existencia de mucha crítica dentro de la Agencia 1, el 46,15% manifiesta estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Sin embargo, un 23,08% tiene una percepción estar “de acuerdo”. A este componente se suma la percepción que tiene los colaboradores con respecto al castigo que reciben si cometen errores, donde, el 53,85% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”, seguido por casi la cuarta parte de personal, el 23,08%, que responde estar “de acuerdo”.

Finalmente se interrogó sobre su percepción de “cuando realizo bien mi trabajo, mi supervisor me reconoce felicitándome”, donde el 46.15% “no está de acuerdo ni en desacuerdo”, seguido por un porcentaje representativo del 23,08% que está “de acuerdo”.

Estos resultados señalan que la recompensa por el trabajo bien realizado no se está dando; sin embargo, cuando existen errores, éstos si son castigados. Esta percepción afecta al clima organizacional de la Agencia 1 por cuanto no se está tomando en cuenta el trabajo bien hecho y se está asumiendo que es su responsabilidad desarrollarlo así.

Tabla 20: Riesgo

Alternativa	f	Cosas lentas pero seguras	f	Se toma riesgos en momento oportuno	f	Se toman decisiones con demasiada precaución	f	Se arriesga por una buena idea	f	Se toman riesgos grandes por la competencia
Totalmente de acuerdo	5	38,46%	2	15,38%	4	30,77%	2	15,38%	3	23,08%
De acuerdo	3	23,08%	5	38,46%	3	23,08%	3	23,08%	5	38,46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23,08%	6	46,15%	4	30,77%	7	53,85%	5	38,46%
En desacuerdo	2	15,38%	0	0,00%	2	15,38%	1	7,69%	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

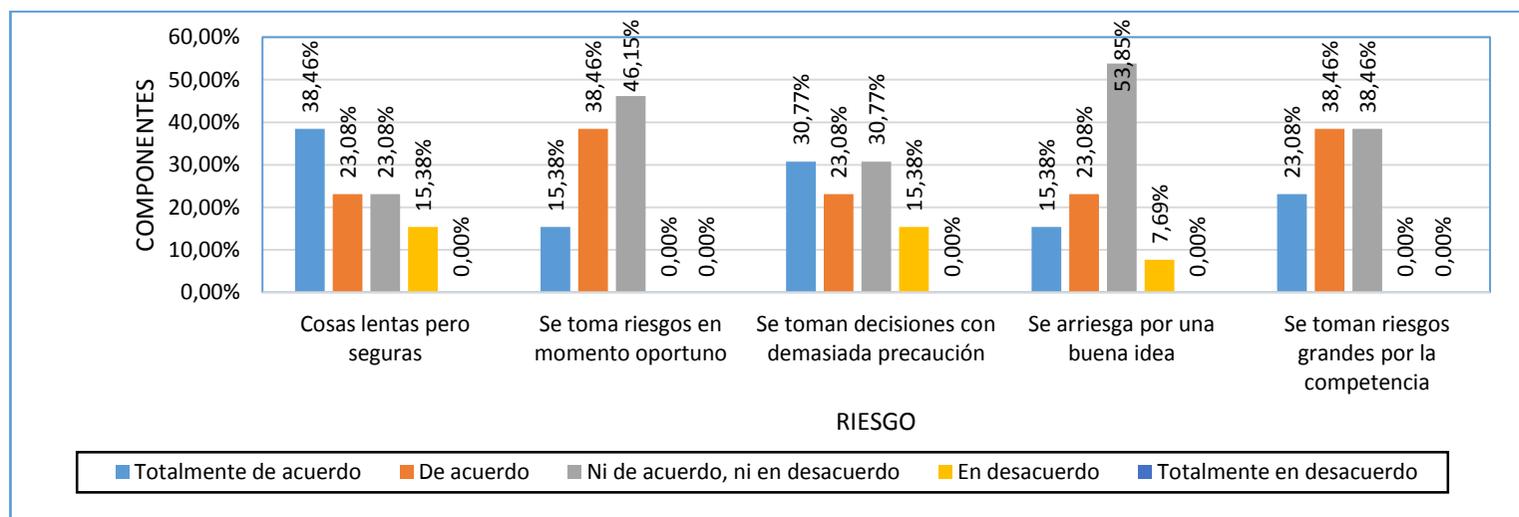


Figura 22: Riesgo

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: El componente “riesgo” tiene diferentes percepciones, con respecto a si la filosofía de la agencia es que a largo plazo se progresa más si se hace las cosas de forma lenta pero segura, el 38,46% está “totalmente de acuerdo”. A lo que se suma las respuestas de que la agencia ha tomado los riesgos en el momento oportuno, donde el 38,46% responde estar “de acuerdo”. También los colaboradores de la Agencia 1 manifestaron que la toma de decisiones se hace con demasiada precaución para lograr una máxima efectividad, ya que el 30,77% señala la opción “totalmente de acuerdo”.

Cuando se interrogó sobre si la agencia se arriesga por una buena idea, el 53,85% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”, le sigue un porcentaje representativo del 23,08% que menciona “estar de acuerdo”. Pero cuando se menciona el tomar riesgos para estar delante de la competencia, un 38,46% está de acuerdo de que así es, seguido por un porcentaje del 23,08% que se encuentra “totalmente de acuerdo”.

Analizando, el componente riesgo no es un factor que este aportando al buen clima organizacional dentro de la agencia, así lo afirman las respuestas de los colaboradores cuando manifiestan que las cosas se hacen lentas pero seguras y que se toman riesgos para estar delante de la competencia. Solamente la cuarta parte de los colaboradores opina que la agencia si se arriesga por una buena idea. Con estas percepciones, no se está permitiendo que las personas desarrollen creatividad y asuma nuevos retos en sus trabajos. Sumado a esto, el nivel de educación secundaria que posee la mayoría de los colaboradores, en poco le apoya para asumir nuevos retos en su profesional, si no la tienen.

Tabla 21: Apoyo

Alternativa	f	No hay simpatía en esta Organización	f	El jefe de agencia habla sobre aspiraciones	f	Las personas no confían el uno a otro	f	Se toma en cuenta cómo se sienten las personas	f	Cuento con ayuda de mi jefe y compañeros	f	Se trabaja en equipo	f	Existe un ambiente de compañerismo	f	Existe una buena comunicación con mis compañeros	f	Conocemos las metas del dpto	f	Buscamos la mejor manera de hacer nuestro trabajo	f	Me siento aceptado en mi equipo de trabajo
Totalmente de acuerdo	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	1	7,69%	5	38,46%	5	38,46%	4	30,77%	4	30,77%	5	38,46%	5	38,46%	4	30,77%
De acuerdo	1	7,69%	3	23,08%	0	0,00%	1	7,69%	3	23,08%	4	30,77%	6	46,15%	7	53,85%	7	53,85%	5	38,46%	8	61,54%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	30,77%	5	38,46%	8	61,54%	9	69,23%	3	23,08%	3	23,08%	2	15,38%	0	0,00%	0	0,00%	3	23,08%	1	7,69%
En desacuerdo	6	46,15%	3	23,08%	3	23,08%	2	15,38%	2	15,38%	1	7,69%	1	7,69%	2	15,38%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	2	15,38%	1	7,69%	2	15,38%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	0,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

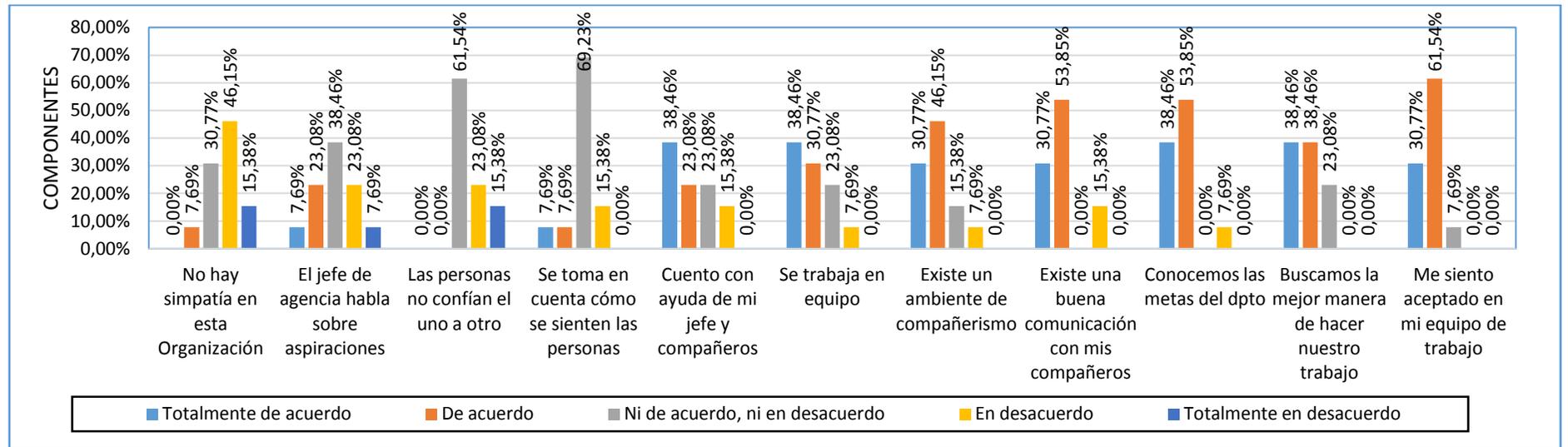


Figura 23: Apoyo

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En lo que respecta al componente apoyo, el 46,15% está “en desacuerdo” cuando al haberles consultado sobre la falta de simpatía por parte de los superiores. Con respecto a la interrogante sobre si el jefe de la agencia habla sobre las aspiraciones de los colaboradores, existe una similitud de percepciones, el 23,08% que están “de acuerdo” y otro 23,08% que están “en desacuerdo”.

Al interrogar sobre la confianza que existe del uno al otro en la agencia, los resultados se ubican así: el 61,54% “no está de acuerdo ni en desacuerdo”, el 23,08% está “en desacuerdo” y el 15,38% está “totalmente en desacuerdo”. Cuando se consultó sobre si la jefatura de la agencia enfatiza en cómo se sienten las personas, el 69,23% “no está de acuerdo ni en desacuerdo”, el porcentaje que le sigue, un poco más alejado es del 15,38% que manifiesta estar “en desacuerdo”.

En relación a contar con ayuda del jefe o compañeros de trabajo, el 38,46% se encuentra “totalmente de acuerdo”. Así mismo el 46,15% está “de acuerdo” en que existe un sano ambiente de compañerismo en la agencia.

Con respecto al conocimiento de las metas de cada departamento, el 53,85% está “de acuerdo”. De igual manera manifiestan que buscan la mejor manera de hacer el trabajo, por lo que un 38,46% se encuentra “totalmente de acuerdo” y otro 38,46% está “de acuerdo”. Finalmente el 61,54% se siente apoyado, identificado y aceptado en su equipo de trabajo.

Si bien, el apoyo que exista entre compañeros de trabajo es importante para la generación de un buen clima organizacional, es también importante establecer relaciones llevaderas entre los miembros de la agencia.

Los resultados obtenidos permiten identificar una buena percepción del componente apoyo en la Agencia 1 del Banco de Loja, ya que existe simpatía entre compañeros de trabajo, se cuenta con ayuda, se trabaja en equipo, existe un ambiente de compañerismo, existe una buena comunicación, y las personas se sienten apoyadas, identificadas y aceptadas en su equipo de trabajo. Sin embargo, hay que considerar que para que esta percepción sea muy buena, se necesita que el jefe de agencia se interese un poco más sobre las aspiraciones que tienen los colaboradores y se deleguen responsabilidades con la finalidad de generar espacios de confianza entre compañeros.

Tabla 22: Normas

Alternativa	f	Estándares altos de desempeño	f	Ningún trabajo puede hacerse mejor	f	Existe presión para el desempeño grupal y personal	f	Personas contentas mejoran la productividad	f	Para progresar hay que llevarse bien	f	Las personas no tienen mucho orgullo de su desempeño
Totalmente de acuerdo	5	38,46%	1	7,69%	2	15,38%	4	30,77%	3	23,08%	2	15,38%
De acuerdo	5	38,46%	4	30,77%	4	30,77%	4	30,77%	5	38,46%	0	0,00%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23,08%	6	46,15%	5	38,46%	3	23,08%	3	23,08%	9	69,23%
En desacuerdo	0	0,00%	1	7,69%	2	15,38%	2	15,38%	2	15,38%	1	7,69%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

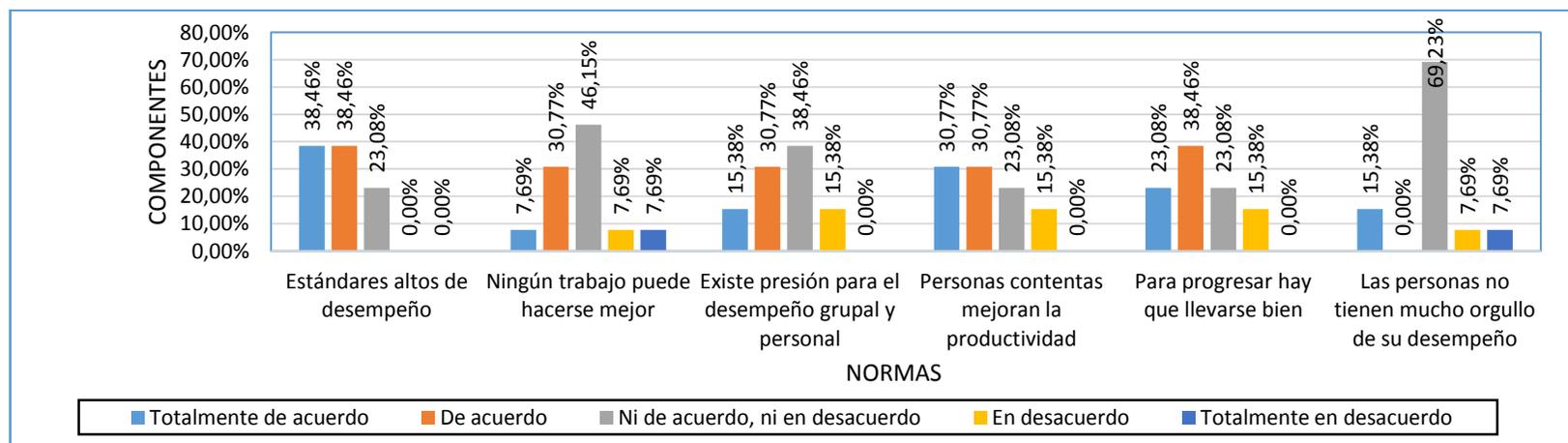


Figura 24: Normas

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: la perspectiva que tienen los colaboradores de la Agencia 1 sobre las normas establecidas en esta organización son muy buenas, ya que existe igualdad de criterios de “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, del 38,46% con respecto a que en la agencia se fijan estándares bastante altos para el desempeño. Así mismo, están “de acuerdo” el 30,77% que la jefatura de la agencia considera que todo trabajo se puede hacer mejor. Además el 30,77% señala la opción “de acuerdo” en relación a que existe presión para mejorar continuamente el desempeño personal y grupal.

A decir de criterios similares del 30,77% se encuentran “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” en manifestar que la jefatura de la agencia está consciente de que si las personas están contentas, la productividad marcha mejor. En relación a que para progresar hay que llevarse bien, están “de acuerdo” el 38,46% y “totalmente de acuerdo” se encuentran el 23,08%. A estos resultados positivos se suman los de la percepción que tienen los colaboradores con el no sentir orgullo de su desempeño, a lo que el 69,23% “ni está de acuerdo ni en desacuerdo”; sin embargo, un 15,38% se encuentra “totalmente de acuerdo”.

El establecer estándares o normas para el desempeño de los colaboradores, les debe hacer sentir orgullo por el trabajo que realizan. Siempre y cuando los colaboradores estén realizando actividades que les gusten. Porque caso contrario sería en vano todo esfuerzo que la organización realice para que las personas que ahí trabajan se sientan orgullosas.

Tabla 23: Conflicto

Alternativa	f	Se evitan discusiones	f	El conflicto puede ser saludable	f	Alientan a decir lo que se piensa	f	Participo en la solución de los problemas
Totalmente de acuerdo	6	46,15%	1	7,69%	3	23,08%	3	23,08%
De acuerdo	3	23,08%	3	23,08%	2	15,38%	5	38,46%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	23,08%	8	61,54%	7	53,85%	4	30,77%
En desacuerdo	1	7,69%	1	7,69%	1	7,69%	1	7,69%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

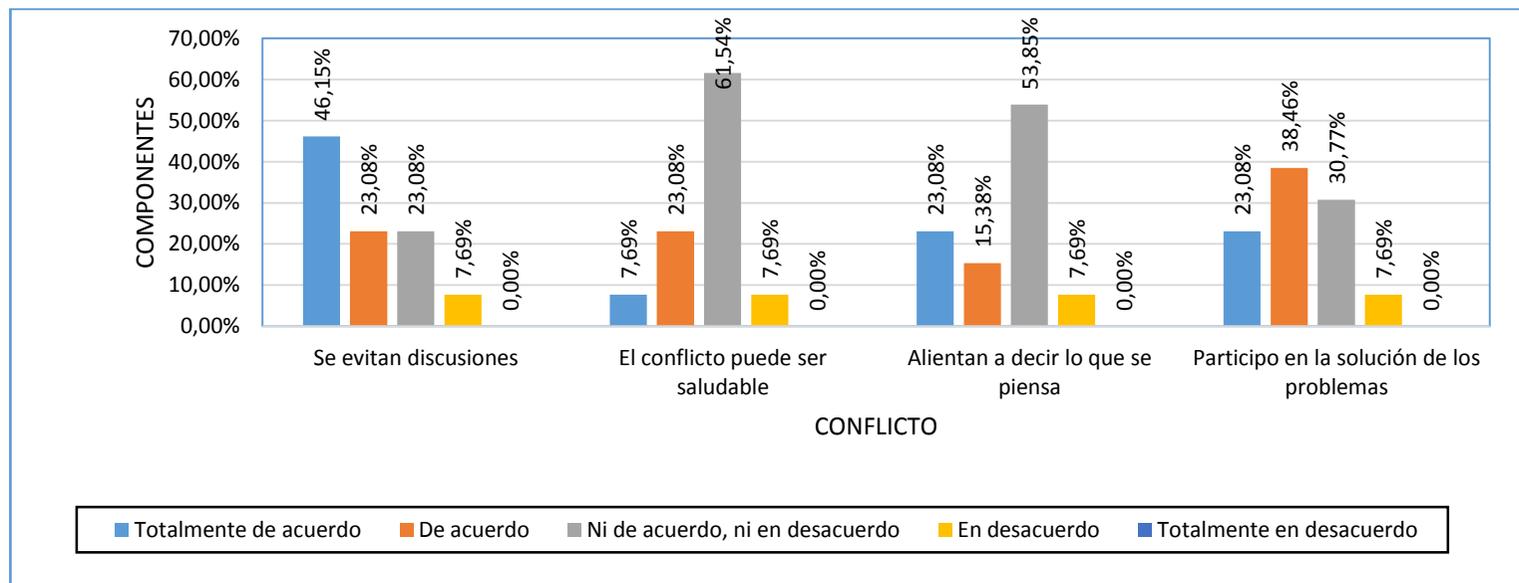


Figura 25: Conflicto

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En lo que se refiere a la perspectiva que tienen los colaboradores de la Agencia 1 sobre el componente conflicto, en esta organización es muy buena, puesto que el 46,15% está “totalmente de acuerdo” en que la mejor manera de causar una buena impresión es evitar discusiones abiertas y desacuerdos. Así mismo existe un 23,08% que está “de acuerdo” en que los conflictos entre unidades e individuos pueden ser saludables. Además, el 23,08% se encuentra totalmente “de acuerdo” al manifestar que en la agencia se les alienta a decir lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con los jefes, a este porcentaje le sigue un 15,38% que también está “de acuerdo”. Finalmente el 38,46% está “totalmente de acuerdo” en que la jefatura los deja participar en la solución de los problemas de trabajo, sumado un porcentaje del 23,08% que está “de acuerdo” con este aspecto.

Los resultados obtenidos permiten establecer que la percepción que tienen los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja con respecto al componente conflicto es muy buena. Y si a esto le acotamos que es un grupo de 13 personas las que laboran en dicha agencia, se puede concluir que es un grupo manejable con el que se puede dialogar sobre los problemas que se les presente en cada departamento en el que laboran.

Tabla 24: Satisfacción laboral

Alternativa	f	personas se sienten orgullosas de trabajar	f	miembro de un equipo que funciona	f	No hay mucha lealtad en la compañía	f	personas se preocupan por sus propios	f	Me siento orgullosos de trabajar aquí	f	Mi éxito es el éxito de la agencia	f	muchas posibilidades de cumplir con mis	f	No se reconoce mi trabajo	f	Estoy satisfecho con mi trabajo
Totalmente de acuerdo	6	46,15%	4	30,77%	0	0,00%	3	23,08%	5	38,46%	7	53,85%	4	30,77%	3	23,08%	4	30,77%
De acuerdo	5	38,46%	6	46,15%	4	30,77%	3	23,08%	6	46,15%	4	30,77%	8	61,54%	6	46,15%	6	46,15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15,38%	2	15,38%	3	23,08%	4	30,77%	1	7,69%	2	15,38%	1	7,69%	2	15,38%	2	15,38%
En desacuerdo	0	0,00%	1	7,69%	5	38,46%	2	15,38%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	15,38%	1	7,69%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	1	7,69%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	0	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

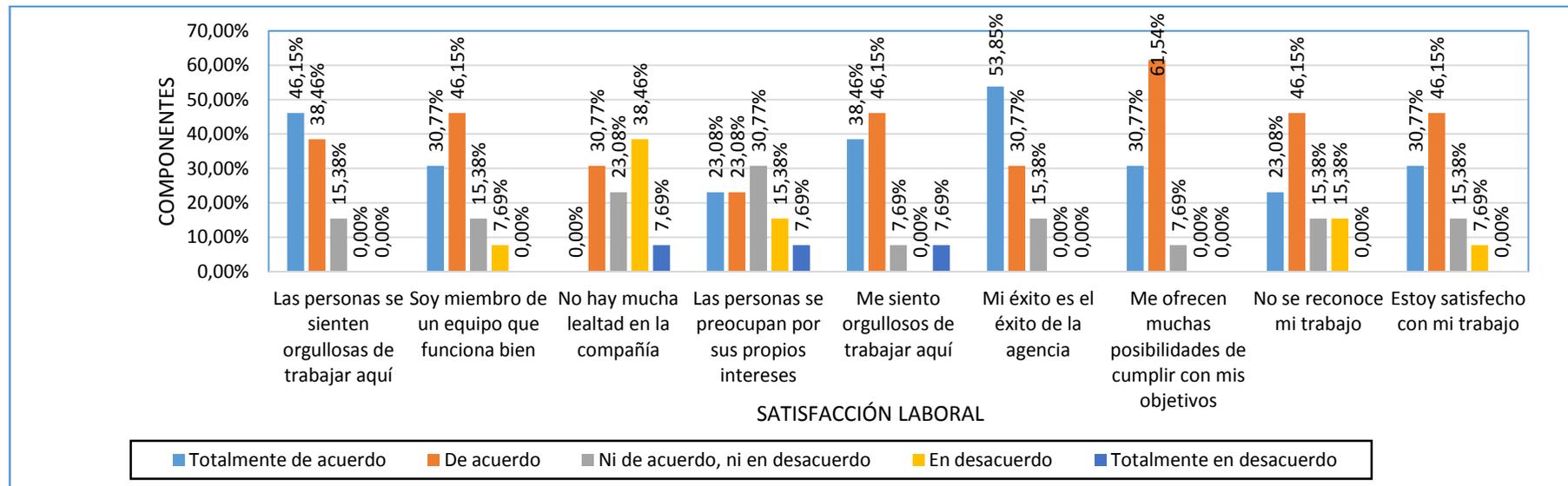


Figura 26: Satisfacción laboral

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la Agencia 1 del Banco de Loja, según el 46,15% que señalan estar “totalmente de acuerdo”, y el 38,46% que está “de acuerdo”. Además, el 46,15% está “de acuerdo” en que es miembro de un equipo que funciona bien. Se niegan en relación a afirmar no hay mucha lealtad personal en la compañía, así lo confirman el 38,46% que está “en desacuerdo” con esta afirmación. Debido a ello, el 46,15% está “de acuerdo” en sentirse orgulloso de trabajar en esta agencia, sumado un 38,46% que se encuentra “totalmente de acuerdo”. Acotando, que el éxito personal es el éxito de la agencia, ya que el 53,46% está “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, seguido por el 30,77% que se encuentra “de acuerdo”. En términos generales, la mayoría de los colaboradores (aproximadamente las 3 cuartas partes) se sienten satisfechos con su trabajo, así lo afirman el 46,15% que está “de acuerdo” y el 30,77% que está “totalmente de acuerdo”.

Sin embargo también existen percepciones que preocupan en la satisfacción laboral, como es el que en la agencia la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses, según la percepción similar del 23,08% que está señalan las opciones “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

La satisfacción laboral obedece al desempeño que cada persona tiene desde cada puesto de trabajo y con la empresa donde labora. Por ello es importante propender a una satisfacción total; sin embargo, la percepción con respecto a que las personas se preocupan por sus propios intereses obedece a la necesidad de querer cumplir con un horario de trabajo que les permita generar un ingreso y mantener su puesto de trabajo. Por lo tanto, resulta una actitud negativa para el clima organizacional de cualquier empresa, más aún si se trata de un grupo pequeño de personas que trabajan juntas por 8 horas diarias.

Tabla 25: Comunicación

Alternativa	f	Me han comunicado los planes de la agencia	f	Conozco las metas que debo alcanzar	f	Recibimos información periódica sobre la agencia	f	Recibimos explicaciones claras sobre cambios	f	El jefe de agencia se comunica con todos	f	Es posible comunicarse con el jefe de agencia	f	Puedo proponer nuevas ideas	f	Sé a quién acudir con una nueva idea	f	Puedo expresarme sin temor	f	Sé a quién presentar las quejas	f	Mi jefe se comunica respetuosamente con mí y mis compañeros	f	Mi supervisor me dice lo que hago bien y mal	f	Mi supervisor me indica en qué debo mejorar
Totalmente de acuerdo	4	30,77%	5	38,46%	3	23,08%	4	30,77%	2	53,85%	7	53,85%	5	38,46%	5	38,46%	6	46,15%	5	38,46%	5	38,46%	6	46,15%	7	53,85%
De acuerdo	5	38,46%	6	46,15%	5	38,46%	6	46,15%	4	7,69%	1	7,69%	4	30,77%	5	38,46%	3	23,08%	5	38,46%	6	46,15%	6	46,15%	4	30,77%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	15,38%	2	15,38%	5	38,46%	2	15,38%	6	23,08%	3	23,08%	4	30,77%	1	7,69%	3	23,08%	3	23,08%	2	15,38%	0	0,00%	2	15,38%
En desacuerdo	2	15,38%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	1	15,38%	2	15,38%	0	0,00%	2	15,38%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

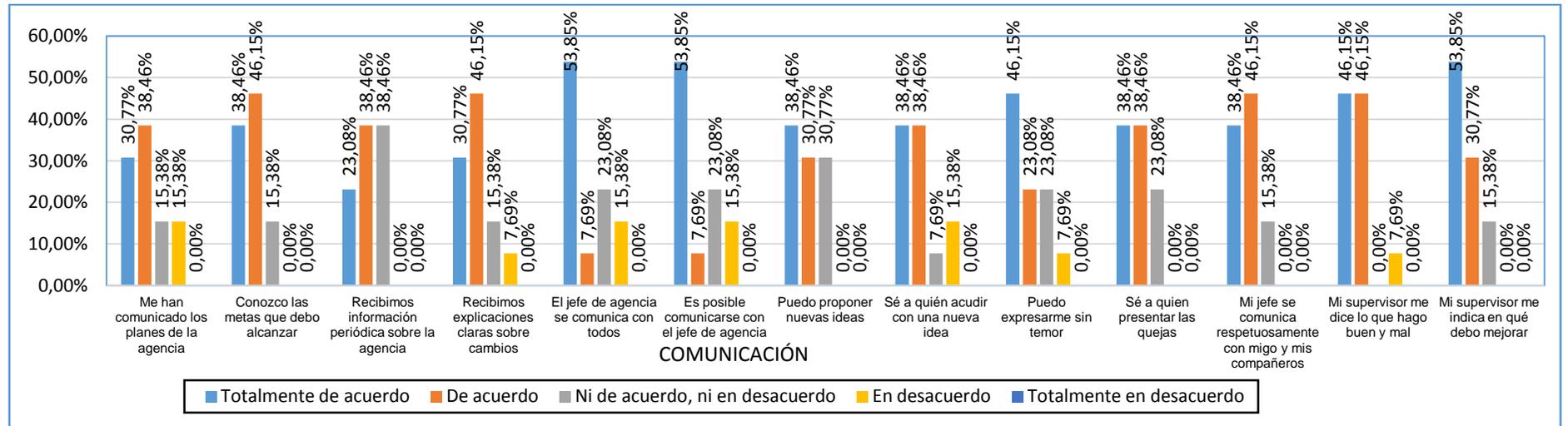


Figura 27: Comunicación

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: la percepción que se tiene con respecto a la comunicación en la Agencia 1 del Banco de Loja es: el 38,48% está “de acuerdo” en que se les ha comunicado adecuadamente los planes de la agencia. Así, el 46,15% se encuentra “de acuerdo” en que conocen las metas que deben alcanzar cada departamento. De igual manera el 38,46% está “de acuerdo” en que periódicamente reciben información sobre lo que pasa en la agencia. También el 46,15% está “de acuerdo” en que reciben explicaciones claras sobre los cambios que les afectan.

El 53,85% está “totalmente de acuerdo” en manifestar que es posible comunicarse con el jefe de la agencia. Acotan que se puede proponer nuevas ideas, así lo confirman el 53,85% que está “totalmente de acuerdo”. Además, opinan que saben a quién acudir para comentarle una buena idea, según el 38,46% que señala estar “totalmente de acuerdo”. A estas respuestas se suma el 46,15% que indica la opción “totalmente de acuerdo” en que de existir algo que les moleste pueden expresarlo sin temor. Igualmente si se trata de alguna queja, el 38,46% está “totalmente de acuerdo” en que saben a quién acudir para tratarla. Otro porcentaje similar está “de acuerdo”.

Con respecto a la comunicación que existe con los jefes y supervisores, el 46,15% está “de acuerdo” en que el jefe se comunica respetuosamente con todos los colaboradores de la agencia, seguido de un 38,46% que está “totalmente de acuerdo”. Así mismo, un porcentaje similar del 46,15% está “totalmente de acuerdo” en que su supervisor les dice claramente lo que está bien y mal. También señalan que el supervisor platica con ellos y les dice que deben mejorar, según el 53,85% que está “totalmente de acuerdo”.

Por consiguiente, el componente comunicación en la Agencia 1 del Banco de Loja tiene una percepción muy buena, ya que los colaboradores conocen la filosofía de la empresa, señalan que se les comunica de los cambios que van a experimentar, pueden expresarse sin temor y saben a quién deben decírselo. Esto involucra que en la institución el diálogo es permanente y se están utilizando muy bien los canales de comunicación.

Tabla 26: Desempeño laboral

Alternativa	f	Me quedo horas extras	f	Mantengo aseado mi lugar de trabajo	f	Suelo ayudar a compañeros que lo necesitan	f	Me planteo objetivos	f	Escucho consejo	f	Aprendo con rapidez	f	Soy buen ejemplo para mis compañeros	f	Soy muy puntual
Desempeño sobresaliente	1	84,62%	2	92,31%	1	76,92%	8	61,54%	1	84,62%	10	76,92%	10	76,92%	1	92,31%
Desempeño adecuado	1	7,69%	1	7,69%	2	15,38%	5	38,46%	1	7,69%	3	23,08%	2	15,38%	1	7,69%
Desempeño aceptable	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	1	7,69%		0,00%
Desempeño inaceptable	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%		0,00%
TOTAL	1	3	1	3	1	3	13	100,00%	3	100,00%	13	100,00%	13	100,00%	3	100,00%

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

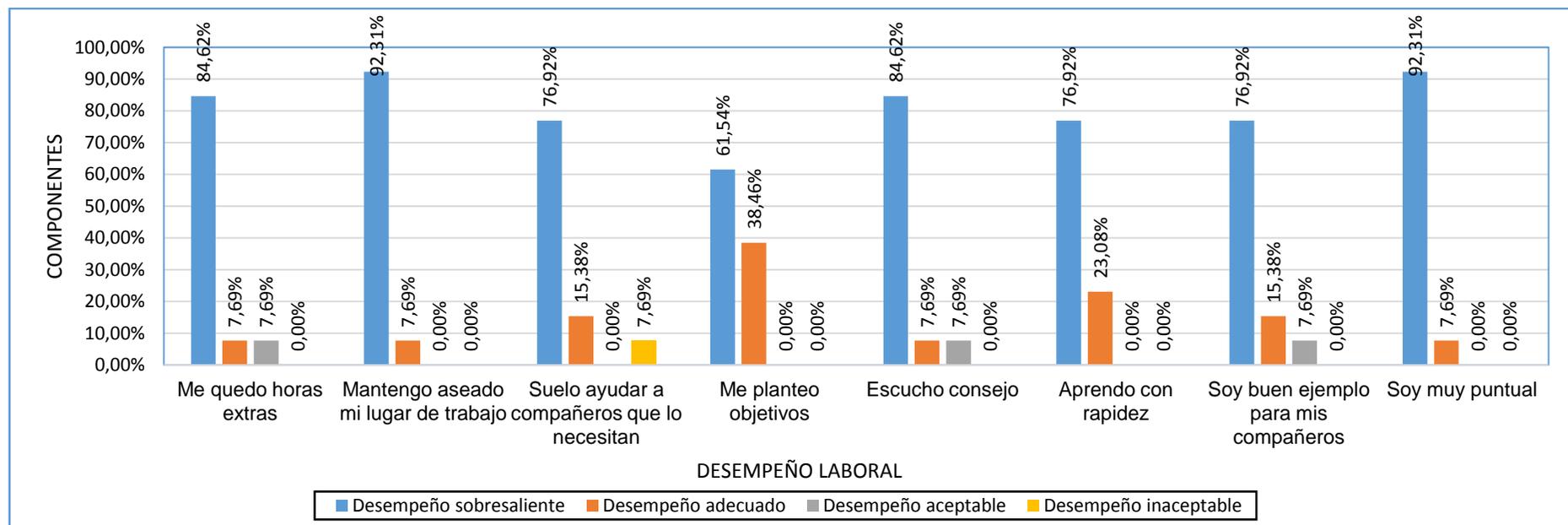


Figura 28: Desempeño laboral

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Análisis: En referencia al desempeño laboral, el 84,62% tiene un desempeño sobresaliente cuando se le pide que se quede horas extras. El 92,31% también tiene un desempeño sobresaliente al mantener aseado su lugar de trabajo. El 76,92% tienen un desempeño sobresaliente cuando suele ayudar a compañeros que lo necesitan. El 61,54% se plantea objetivos antes de iniciar sus actividades, los que se califican con un desempeño sobresaliente. El 84,62% también tiene un desempeño sobresaliente ya que indica saber escuchar consejo. El 76,92% manifiesta que aprende con rapidez. El 76,92% considera ser un buen ejemplo para sus compañeros y finalmente el 92,31% sostiene que siempre es muy puntual.

Estos resultados, que se han sido de autovaloración, permiten apreciar el desempeño laboral en los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja. Las respuestas son variadas, pero en general se percibe un desempeño sobresaliente en todas las variables propuestas.

FODA DE LA AGENCIA 1 DEL BANCO DE LOJA

En la Agencia 1 del Banco de Loja, se presentan los siguientes factores externos:

Tabla 27: Matriz EFE de la Agencia 1 del Banco de Loja

Factor clave de éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
El cliente lojano tiene la característica del ahorro	0,15	4	0,60
Loja es una ciudad eminentemente comercial donde el flujo de dinero es constante	0,15	4	0,60
Las universidades locales forman a profesionales en banca y finanzas	0,10	3	0,30
Las universidades locales ofertan formación profesional en el área de banca y finanzas en la modalidad de estudios a distancia	0,10	3	0,30
El usuario poco a poco se va familiarizando con el uso de herramientas electrónicas asociadas a servicios bancarios	0,10	3	0,30
Existe en el medio recurso humano calificado para brindar capacitación en las áreas de servicio al cliente, trabajo en equipo, PNL, entre otras	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Siendo Loja una ciudad pequeña existe una elevada oferta de instituciones de servicios financieros	0,15	1	0,15
Instituciones financieras sólidamente constituidas a nivel nacionales ven a Loja como un mercado atractivo y colocan sus agencias en esta ciudad	0,20	1	0,20
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: Estudio de campo y marco referencial.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

El 2,60 apenas supera la media de 2,5. Lo que significa que la Agencia 1 debe aprovechar de mejor manera las oportunidades que tiene.

Tabla 28: Matriz EFI de la Agencia 1 del Banco de Loja

Factor clave de éxito	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
Los colaboradores conocen y practican la filosofía de la empresa, expresadas en misión, visión y valores	0,05	3	0,15
Todos los procesos se encuentran debidamente establecidos	0,05	3	0,15
La Agencia 1 se encuentra ubicada en un sector estratégico del área comercial de la ciudad de Loja.	0,05	4	0,20
La Agencia 1 se ha mantenido por 28 años y en este lapso de tiempo no ha interrumpido sus servicios	0,05	4	0,20
Cuenta con el respaldo logístico, tecnológico y de prestigio que goza la marca Banco de Loja a nivel local	0,10	4	0,40
Cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan el desempeño de los colaboradores y aportan a la satisfacción del cliente externo.	0,05	3	0,15
El Banco de Loja se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros	0,05	3	0,15
El Banco de Loja está catalogado como el mejor banco pequeño y mejor banco mediano del país	0,10	4	0,40
Posee una participación de mercado en la provincia de Loja del 42%.	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			0,00
Un grupo significativo de colaboradores no siente orgullo de pertenecer a la Agencia 1	0,05	1	0,05
No existe un proceso técnico y definido para la selección de personal	0,05	1	0,05
La mayoría de colaboradores no tiene titulación profesional	0,05	2	0,10
Existe una elevada rotación del personal	0,05	1	0,05
Los colaboradores no se sienten respaldados por el jefe de agencia	0,05	2	0,10
Existe la percepción entre los colaboradores en que la jefatura prioriza el castigo sobre el incentivo.	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,95

Fuente: Estudio de campo y marco referencial.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

El 2,95 señala que la posición interna de la Agencia 1 del Banco de Loja es fuerte, ya que las fortalezas superan las debilidades.

Tabla 29: Matriz de alto impacto de la Agencia 1 del Banco de Loja

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>  <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los colaboradores conocen y practican la filosofía de la empresa, expresadas en misión, visión y valores. 2. Todos los procesos se encuentran debidamente establecidos. 3. La agencia 1 se encuentra ubicada en un sector estratégico del área comercial de la ciudad de Loja. 4. La agencia 1 se ha mantenido por 28 años y en este lapso de tiempo no ha interrumpido sus servicios. 5. Cuenta con el respaldo logístico, tecnológico y de prestigio que goza la marca Banco de Loja a nivel local. 6. Cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan el desempeño de los colaboradores y aportan a la satisfacción del cliente externo. 7. El Banco de Loja se encuentra regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. 8. El Banco de Loja está catalogado como el mejor banco pequeño y mejor banco mediano del país. 9. Posee una participación de mercado en la provincia de Loja del 42%. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un grupo significativo de colaboradores no siente orgullo de pertenecer a la agencia 1. 2. No existe un proceso técnico y definido para la selección de personal. 3. La mayoría de colaboradores no tiene titulación profesional. 4. Existe una elevada rotación del personal. 5. Los colaboradores no se sienten respaldados por el jefe de agencia. 6. Existe la percepción entre los colaboradores en que la jefatura prioriza el castigo sobre el incentivo.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente lojano tiene la característica del ahorro. 2. Loja es una ciudad eminentemente comercial donde el flujo de dinero es constante. 3. Las universidades locales forman a profesionales en banca y finanzas. 4. Las universidades locales ofertan formación profesional en el área de banca y finanzas en la modalidad de estudios a distancia. 5. El usuario poco a poco se va familiarizando con el uso de herramientas electrónicas 	<p>ESTRATEGIA FO.</p> <p>F1 O1,5: Aportar a la visión del banco, generando alternativas que permitan tener cuenta ahorristas lactantes (niños de 0 a 2 años)</p> <p>F1O1: Basados en la misión del banco, emprender en un estudio de gestión del talento humano en todas las agencias para ofrecer servicios que superen las expectativas tanto de los clientes internos como externos.</p> <p>F2O5: Planificar las vacaciones de los colaboradores de manera que se equilibre con la vida personal, sin caer en el libertinaje.</p>	<p>ESTRATEGIA DO.</p> <p>D3 O3,4: Promocionar, entre los colaboradores, las carreras afines que ofrecen las universidades locales para que obtengan su título profesional en la modalidad a distancia.</p> <p>D1,6 O6: Planificar una capacitación en servicio al cliente, trabajo en equipo, PNL, entre otras para motivar al talento humano. De manera que se proyecte interés en la formación personal y profesional de los colaboradores.</p>

<p>asociadas a servicios bancarios.</p> <p>6. Existe en el medio recurso humano calificado para brindar capacitación en las áreas de servicio al cliente, trabajo en equipo, PNL, entre otras.</p>		
<p>AMENAZAS.</p> <p>1. Siendo Loja una ciudad pequeña existe una elevada oferta de instituciones de servicios financieros.</p> <p>2. Instituciones financieras sólidamente constituidas a nivel nacional ven a Loja como un mercado atractivo y colocan sus agencias en esta ciudad.</p>	<p>ESTRATEGIA FA.</p> <p>F4A1.: Empezar en una campaña de divulgación de todas las agencias y cajeros que tiene el banco de Loja en la ciudad, provincia y a nivel nacional, de tal manera que el cliente se sienta servido en cualquier momento.</p> <p>F5,9 A2.: Mantenerse en el liderazgo de procesos logísticos y tecnológicos con la finalidad de conservar clientes y ampliar la participación de mercado en la provincia de Loja.</p> <p>F3,9 A4: Aprovechar que el Banco de Loja está catalogado como el mejor banco pequeño y mejor banco mediano del país para iniciar una campaña publicitaria con la finalidad de obtener mayor participación del mercado.</p>	<p>ESTRATEGIA DA.</p> <p>D2A2.: Establecer un proceso técnico de selección de personal para estar a la vanguardia en atención al cliente para generar fidelidad en el cliente.</p> <p>D3A2.: Disminuir la rotación de personal que genera incertidumbre laboral y emprender en procesos de capacitación que permitan contar con personal comprometido con los objetivos corporativos y de esta manera conservar a los clientes actuales.</p>

Fuente: Matriz EFE y EFI

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis planteada:

La dinámica interna de la Agencia 1 del Banco de Loja, incide en el desempeño laboral de los colaboradores.

Para verificar la hipótesis es necesario recurrir a métodos estadísticos que permitan valorarla cuantitativamente. Para ello se ha recurrido a su valoración mediante Chi cuadrado. Se ha procedido a valorar cada uno de los componentes.

En la primera tabla se ubican las frecuencias observadas.

Tabla 30: Estructura. Frecuencias observadas

DIIMENSIÓN*	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
ALTERNATIVA	f								
Totalmente de acuerdo	5	3	2	2	0	0	2	0	14
De acuerdo	3	3	4	4	2	2	2	2	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	3	4	5	6	1	4	29
En desacuerdo	1	3	1	1	4	2	3	5	20
Totalmente en desacuerdo	1	1	3	2	2	3	5	2	19
TOTAL	13	104							

Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

* Representa la dimensión que consta enumerada en la encuesta y que tiene el siguiente texto para cada número:

- 1) Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.
- 2) En esta organización a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.
- 3) Las políticas y la estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente.
- 4) Los trámites (papeleo) se mantiene al mínimo en esta organización.
- 5) El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.
- 6) Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación.

- 7) En algunos de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe.
- 8) Nuestra gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.

Seguidamente se determina las frecuencias esperadas

Tabla 31: Estructura. Frecuencias esperadas

DIIMENSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
ALTERNATIVA	f								
Totalmente de acuerdo	1,75*	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	14
De acuerdo	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	3,63	29
En desacuerdo	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	20
Totalmente en desacuerdo	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	19
TOTAL	13	104							

Fuente: Encuestas a colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

La frecuencia esperada resulta del siguiente procedimiento:

* Suma total de fila multiplicado por la sumatoria total de columna dividida para el total de casos: $13 \cdot 14 / 104 = 1,75$

Finalmente se determina la diferencia de frecuencias.

Tabla 32: Estructura. Diferencia de frecuencias.

DIIMENSIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8
ALTERNATIVA	f							
Totalmente de acuerdo	6,04*	0,89	0,04	0,04	1,75	1,75	0,04	1,75
De acuerdo	0,02	0,02	0,57	0,57	0,20	0,20	0,20	0,20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,11	0,11	0,11	0,04	0,52	1,56	1,90	0,04
En desacuerdo	0,90	0,10	0,90	0,90	0,90	0,10	0,10	2,50
Totalmente en desacuerdo	0,80	0,80	0,16	0,06	0,06	0,16	2,90	0,06

Fuente: Tabla 30 y 31

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

La diferencia de frecuencias se calcula de la siguiente manera:

* Frecuencia observada menos frecuencia esperada. Este resultado elevado al cuadrado. Y todo este valor dividido para la frecuencia esperada: $(5 - 1,75)^2 / 1,75 = 6,04$.

Este procedimiento se realiza para cada fila y para cada columna. Seguidamente se suman todas las diferencias de frecuencia, obteniendo un valor de chi cuadrado de 30,07.

A continuación se calculan los grados de libertad. Se procede a multiplicar el total de filas menos la unidad por el número de columnas menos la unidad: $(5 \text{ filas} - 1) * (8 \text{ columnas} - 1) = 28$.

Con este valor se recurre a la tabla de distribución Chi de Pearson para determinar la distribución X^2 considerando el margen de error del 5% que es con el que se está trabajando.

Si se observa en el Anexo D, el valor de 28 en 0,05 es de 41,33.

Este resultado lleva a determinar la conclusión en los siguientes términos:

- ✓ Si Chi cuadrado es menor a la distribución X^2 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.
- ✓ Si Chi es mayor a la distribución X^2 se procede a rechazar la hipótesis nula y por tanto se acepta la hipótesis alternativa.

Este procedimiento se llevó a cabo para cada uno de los componentes. A continuación se analizan en forma individual cada uno.

ESTRUCTURA

El componente estructura plantea las siguientes hipótesis:

H0: La estructura no incide en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

H1: La estructura si incide en el desarrollo laboral de los colaboradores de la Agencia 1 del Banco de Loja.

Tabla 33: Resumen del componente estructura

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
ESTRUCTURA	30,07	28,00	41,33	$30.06 < 41.33$

Fuente: Tabla 30, 31 y 32

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Al resultar Chi cuadrado de 30,07 menor a 41,33 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Se concluye que esa diferencia no es estadísticamente significativa; es decir, la estructura no incide mayormente en el desempeño laboral.

RESPONSABILIDAD:

H0: No se asumen las funciones con responsabilidad.

H1: Se asumen las funciones con responsabilidad.

Tabla 34: Responsabilidad. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	4	3	1	2	2	1	0	13
De acuerdo	1	2	5	4	2	4	2	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	5	5	4	6	2	5	34
En desacuerdo	1	3	2	2	2	4	4	18
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	1	2	2	6
TOTAL	13	91						

Fuente: Tabla 18

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones son:

- 9) No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.
- 10) Aquí la Gerencia toma a mal que se chequee todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante.
- 11) La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas-guías para los subordinados; se les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo.
- 12) Usted no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.
- 13) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismos.
- 14) Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error.
- 15) Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.

Tabla 35: Responsabilidad. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	13
De acuerdo	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	4,86	34
En desacuerdo	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	18
Totalmente en desacuerdo	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86	6
TOTAL	13	91						

Fuente: Tabla 34

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 36: Responsabilidad. Diferencia de frecuencias.

DIMENSIÓN	9	10	11	12	13	14	15
Alternativa							
Totalmente de acuerdo	2,4725	0,703	0,396	0,01	0,011	0,4	1,86
De acuerdo	1,2071	0,257	1,607	0,46	0,257	0,46	0,26
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,9454	0,004	0,004	0,15	0,269	1,68	0
En desacuerdo	0,9603	0,071	0,127	0,13	0,127	0,79	0,79
Totalmente en desacuerdo	0,8571	0,857	0,857	0,02	0,024	1,52	1,52

Fuente: Tabla 34 Y 35

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 37: Responsabilidad. Cálculo de Chi cuadrado.

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
RESPONSABILIDAD	22,07	24,00	36,41	22,07 < 36.41

Fuente: Tabla 34, 35 y 36

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Al ser Chi cuadrado de 22,07 menor a 36,41, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Los resultados permiten determinar que esa diferencia no es estadísticamente significativa; en síntesis, el componente responsabilidad no incide mayormente en el desempeño laboral.

RECOMPENSA

H0: La recompensa no afecta significativamente el nivel de desempeño.

H1: La recompensa afecta significativamente el nivel de desempeño

Tabla 38: Recompensa. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	16	17	18	19	20	21	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	2	4	1	3	1	1	12
De acuerdo	4	2	3	2	3	3	17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	4	6	6	7	6	33
En desacuerdo	2	2	1	1	1	1	8
Totalmente en desacuerdo	1	1	2	1	1	2	8
TOTAL	13	13	13	13	13	13	78

Fuente: Tabla 19

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones son como siguen a continuación:

- 16) Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre.
- 17) En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.
- 18) Hay mucha crítica en esta organización.
- 19) No hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.
- 20) Si usted comete un error en esta organización será castigado.
- 21) Cuando realizo bien mi trabajo, mi supervisor me reconoce felicitándome y/o alentándome.

Tabla 39: Recompensa. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	16	17	18	19	20	21	TOTAL
Alternativa	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	12
De acuerdo	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	33
En desacuerdo	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	8
Totalmente en desacuerdo	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	8
TOTAL	13	13	13	13	13	13	78

Fuente: Tabla 38

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 40: Recompensa. Diferencia de frecuencias

DIMENSIÓN	16	17	18	19	20	21
Alternativa						
Totalmente de acuerdo	0	2	0,5	0,5	0,5	0,5
De acuerdo	0,4804	0,245	0,01	0,25	0,01	0,01
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,4091	0,409	0,045	0,05	0,409	0,05

En desacuerdo	0,3333	0,333	0,083	0,08	0,083	0,08
Totalmente en desacuerdo	0,0833	0,083	0,333	0,08	0,083	0,33

Fuente: Tabla 34, 35 y 36

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 41: Recompensa. Cálculo de Chi cuadrado.

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
RECOMPENSA	8,36	20,00	31,41	8,36 < 31.41

Fuente: Tabla 38, 39 y 40

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

En este componente, Chi cuadrado es 8,36 que resulta ser menor a la distribución X^2 , que es 31,41; lo que permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. Estos resultados indican que no existe una fuerte relación entre el componente recompensa y el desempeño laboral.

RIESGO

H0: Asumir riesgos no incide en el desempeño laboral.

H1: Asumir riesgos incide en el desempeño laboral.

Tabla 42: Riesgo. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	22	26	27	28	29	TOTAL
Alternativa	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	5	2	4	2	3	16
De acuerdo	3	5	3	3	5	19
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6	4	7	5	25
En desacuerdo	2	0	2	1	0	5
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
TOTAL	13	13	13	13	13	65

Fuente: Tabla 20

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones son como siguen a continuación:

- 22) La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progrese más si lo hacemos las cosas lentas pero seguramente.
- 23) Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.
- 24) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.
- 25) Nuestra Gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.

26) Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos.

Tabla 43: Riesgo. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	22	26	27	28	29	TOTAL
Alternativa	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	3,20	3,20	3,20	3,20	3,20	16
De acuerdo	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	19
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	25
En desacuerdo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
Totalmente en desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
TOTAL	13	13	13	13	13	65

Fuente: Tabla 42

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 44: Riesgo. Diferencia de frecuencias

DIMENSIÓN	22	26	27	28	29
Alternativa	f	f	f	f	f
Totalmente de acuerdo	1,01	0,45	0,20	0,45	0,01
De acuerdo	0,17	0,38	0,17	0,17	0,38
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,80	0,20	0,20	0,80	0,00
En desacuerdo	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
Totalmente en desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Tabla 42, 43

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 45: Riesgo. Cálculo de Chi cuadrado

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
RIESGO	9,39	16,00	26,29	9,39 < 26,29

Fuente: Tabla 42, 43 44.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

En el componente Riesgo se determinó un Chi cuadrado 9,39 resulta ser menor a la distribución X^2 que es 26,29; por lo tanto, se decide aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa. Estos resultados indican que no existe una fuerte relación entre asumir riesgos y el grado de desempeño laboral.

APOYO

H0: El apoyo del equipo de trabajo no afecta el desempeño laboral

H1: El apoyo del equipo de trabajo afecta el desempeño laboral

Tabla 46: Apoyo. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	0	1	0	1	5	5	4	4	5	5	4	34
De acuerdo	1	3	0	1	3	4	6	7	7	5	8	45
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	5	8	9	3	3	2	0	0	3	1	38
En desacuerdo	6	3	3	2	2	1	1	2	1	0	0	21
Totalmente en desacuerdo	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5
TOTAL	13	143										

Fuente: Tabla 21.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones observadas son:

- 27) Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización.
- 28) La Gerencia hace un esfuerzo por hablar con Usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización.
- 29) Las personas de esta organización no confían verdaderamente uno en el otro.
- 30) La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.
- 31) Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros.
- 32) En mi departamento trabajamos en equipo para lograr las metas.
- 33) En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.
- 34) Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.
- 35) Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestro departamento.
- 36) Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.
- 37) Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.

Tabla 47: Apoyo. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	3,09	34
De acuerdo	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	45
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	38

En desacuerdo	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91	21
Totalmente en desacuerdo	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	5
TOTAL	13	143										

Fuente: Tabla 46.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 48: Apoyo. Diferencias de frecuencias

DIMENSIÓN	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
ALTERNATIVA											
Totalmente de acuerdo	3,0909	1,414	3,091	1,41	1,179	1,18	0,27	0,27	1,18	1,18	0,27
De acuerdo	2,3354	0,291	4,091	2,34	0,291	0	0,89	2,07	2,07	0,2	3,74
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,0861	0,691	5,981	8,9	0,06	0,06	0,61	3,45	3,45	0,06	1,74
En desacuerdo	8,7662	0,623	0,623	0	0,004	0,43	0,43	0	0,43	1,91	1,91
Totalmente en desacuerdo	5,2545	0,655	5,255	0,45	0,455	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45

Fuente: Tabla 46 y 47.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 49: Apoyo. Cálculo de Chi cuadrado

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
APOYO	87,89	40,00	55,75	87,89 > 55,75

Fuente: Tabla 46, 47 y 48.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Respecto al componente apoyo, el Chi cuadrado calculado es de 87,89 y resulta ser mayor a la distribución X^2 que es 55,75; por consiguiente se procede a rechazar la hipótesis nula y por tanto se acepta la hipótesis alternativa. Es decir que se encuentra una fuerte correlación entre el componente apoyo y el desempeño laboral.

NORMAS

H0: La normativa organizacional no influye en el desempeño laboral.

H1: La normativa organizacional influye en el desempeño laboral.

Tabla 50: Normas. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	38	39	40	41	42	43	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	5	1	2	4	3	2	17
De acuerdo	5	4	4	4	5	0	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	6	5	3	3	9	29
En desacuerdo	0	1	2	2	2	1	8
Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1	2
TOTAL	13	13	13	13	13	13	78

Fuente: Tabla 22.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones valoradas son las que se enlistan a continuación:

- 38) En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño.
- 39) Nuestra Gerencia piensa que ningún trabajo está tan bien hecho que no se puede hacer mejor.
- 40) En nuestra Organización se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal.
- 41) La Gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.
- 42) Para progresar en esta Organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.
- 43) En esta Organización las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño.

Tabla 51: Normas. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	38	39	40	41	42	43	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	2,83	17
De acuerdo	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4,83	4,83	4,83	4,83	4,83	4,83	29
En desacuerdo	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	8
Totalmente en desacuerdo	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	2
TOTAL	13	13	13	13	13	13	78

Fuente: Tabla 46, 47 y 48.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 52: Normas. Diferencias de frecuencias

DIMENSIÓN	38	39	40	41	42	43
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f
Totalmente de acuerdo	1,6569	1,186	0,245	0,48	0,01	0,25
De acuerdo	0,4848	0,03	0,03	0,03	0,485	3,67
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,6954	0,282	0,006	0,7	0,695	3,59
En desacuerdo	1,3333	0,083	0,333	0,33	0,333	0,08
Totalmente en desacuerdo	0,3333	1,333	0,333	0,33	0,333	1,33

Fuente: Tabla 46, 47 y 48.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 53: Normas. Cálculo de Chi cuadrado

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X^2	Conclusión:
NORMAS	21,02	20,00	31,41	21,02 < 31,41

Fuente: Tabla 46, 47 y 48.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

El valor Chi cuadrado para el componente normas es 21,02, siendo menor a 31,41 que representa la distribución X^2 ; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. En consecuencia, se concluye que no existe una significativa relación entre el componente normas y el desempeño laboral.

CONFLICTO

H0: El nivel de conflicto no afecta al desempeño laboral

H1: El nivel de conflicto afecta al desempeño laboral

Tabla 54: Conflicto. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	44	45	46	47	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	6	1	3	3	13
De acuerdo	3	3	2	5	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	8	7	4	22
En desacuerdo	1	1	1	1	4
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0
TOTAL	13	13	13	13	52

Fuente: Tabla 23.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

En el componente conflicto se evaluaron las siguientes dimensiones:

- 44) La mejor manera de causar una buena impresión en esta agencia es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.

- 45) La actitud de nuestra Gerencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.
- 46) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
- 47) Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.

Tabla 55: Conflicto. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	44	45	46	47	
ALTERNATIVA	f	f	f	f	TOTAL
Totalmente de acuerdo	3,25	3,25	3,25	3,25	13
De acuerdo	3,25	3,25	3,25	3,25	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5,50	5,50	5,50	5,50	22
En desacuerdo	1,00	1,00	1,00	1,00	4
Totalmente en desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00	0
TOTAL	13	13	13	13	52

Fuente: Tabla 54.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 56: Conflicto. Diferencia de frecuencias

DIMENSIÓN	44	45	46	47
ALTERNATIVA				
Totalmente de acuerdo	2,3269	1,558	0,019	0,02
De acuerdo	0,0192	0,019	0,481	0,94
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1,1364	1,136	0,409	0,41
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0

Fuente: Tabla 23.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 57: Conflicto. Cálculo de Chi cuadrado.

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X²	Conclusión:
CONFLICTO	8,48	12,00	21,02	8,48 < 21,02

Fuente: Tabla 54, 55 y 56.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

No existe una relación representativa entre el componente conflicto y el desempeño laboral, esta aseveración se respalda en el valor que se obtiene de Chi cuadrado para el componente conflicto, que es 8,48 y que es menor a la distribución X² de 21,02; por consiguiente se ha procedido a aceptar la hipótesis nula.

SATISFACCIÓN LABORAL

H0: La satisfacción en el trabajo no incide en el desempeño laboral

H1: La satisfacción en el trabajo incide en el desempeño laboral

Tabla 58: Satisfacción laboral. Frecuencias observadas.

DIMENSIÓN	48	49	50	51	52	53	54	55	56	TOTAL
ALTERNATIVA	f									
Totalmente de acuerdo	6	4	0	3	5	7	4	3	4	36
De acuerdo	5	6	4	3	6	4	8	6	6	48
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2	3	4	1	2	1	2	2	19
En desacuerdo	0	1	5	2	0	0	0	2	1	11
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
TOTAL	13	117								

Fuente: Tabla 24.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

En satisfacción laboral se consultaron las siguientes dimensiones:

- 48) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Organización.
- 49) Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
- 50) Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la compañía.
- 51) En esta Organización la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.
- 52) Me siento orgulloso de trabajar en esta institución.
- 53) Mi éxito es el éxito de la institución.
- 54) La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.
- 55) La institución reconoce el trabajo que realizo.
- 56) En general estoy satisfecho con mi trabajo.

Tabla 59: Satisfacción laboral. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	48	49	50	51	52	53	54	55	56	TOTAL
ALTERNATIVA	f									
Totalmente de acuerdo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
De acuerdo	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	5,33	48
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	19
En desacuerdo	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22	11
Totalmente en desacuerdo	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	3
TOTAL	13	117								

Fuente: Tabla 54, 55 y 56.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 60: Satisfacción laboral. Diferencia de frecuencias.

DIMENSIÓN	48	49	50	51	52	53	54	55	56
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	f	f
Totalmente de acuerdo	1	0	4	0,25	0,25	2,25	0	0,25	0
De acuerdo	0,0208	0,083	0,333	1,02	0,083	0,33	1,33	0,08	0,08
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,0058	0,006	0,374	1,69	0,585	0,01	0,58	0,01	0,01
En desacuerdo	1,2222	0,04	11,68	0,49	1,222	1,22	1,22	0,49	0,04
Totalmente en desacuerdo	0,3333	0,333	1,333	1,33	1,333	0,33	0,33	0,33	0,33

Fuente: Tabla 54, 55 y 56.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 61: Satisfacción laboral. Cálculo de Chi cuadrado.

COMPONENTE	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X ²	Conclusión:
SATISFACCIÓN LABORAL	38,27	32,00	46,19	38,27 < 46,19

Fuente: Tabla 54, 55 y 56.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Analizando los valores numéricos de Chi cuadrado para el componente satisfacción laboral, que son 38,27, el valor calculado y 46,19 la distribución X², al ser el primero menor que el segundo, se procede a aceptar la hipótesis nula; concluyendo que no existe una relación importante entre el componente satisfacción y el desempeño laboral.

COMUNICACIÓN

H0: El proceso de comunicación no incide en el desempeño laboral.

H1: El proceso de comunicación incide en el desempeño laboral.

Tabla 62: Comunicación. Frecuencias observadas

DIMENSIÓN	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	4	5	3	4	2	7	5	5	6	5	5	6	7	64
De acuerdo	5	6	5	6	4	1	4	5	3	5	6	6	4	60
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2	5	2	6	3	4	1	3	3	2	0	2	35
En desacuerdo	2	0	0	1	1	2	0	2	1	0	0	1	0	10
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	13	169												

Fuente: Tabla 25.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Las dimensiones valoradas en el componente comunicación son:

- 57) Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, misión, visión y valores)
- 58) Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento.
- 59) Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la empresa.
- 60) En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.
- 61) El director general se comunica con todos los que trabajamos en esta agencia.
- 62) Es posible comunicarse con el jefe de la agencia.
- 63) Puedo proponer nuevas ideas
- 64) Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.
- 65) Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.
- 66) Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla.
- 67) Mi jefe se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.
- 68) Mi supervisor me dice claramente lo que hago bien y mal.
- 69) Mi supervisor platica conmigo y me dice en que debo mejorar.

Tabla 63: Comunicación. Frecuencias esperadas

DIMENSIÓN	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	59	TOTAL
ALTERNATIVA	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	f	
Totalmente de acuerdo	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	4,92	64
De acuerdo	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	60
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	2,69	35
En desacuerdo	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	10
Totalmente en desacuerdo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
TOTAL	13	169												

Fuente: Tabla 62.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 64: Comunicación. Diferencia de frecuencias

DIMENSIÓN	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	59
ALTERNATIVA													
Totalmente de acuerdo	0,1731	0,001	0,751	0,17	1,736	0,88	0	0	0,24	0	0	0,24	0,88
De acuerdo	0,0321	0,415	0,032	0,42	0,082	2,83	0,08	0,03	0,57	0,03	0,42	0,42	0,08
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0,178	0,178	1,978	0,18	4,064	0,04	0,64	1,06	0,04	0,04	0,18	2,69	0,18
En desacuerdo	1,9692	0,769	0,769	0,07	0,069	1,97	0,77	1,97	0,07	0,77	0,77	0,07	0,77
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Tabla 62 y 63.

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

Tabla 65: Comunicación. Cálculo de Chi cuadrado.

COMPONENTES	Chi cuadrado:	Grados de libertad:	distribución X²	Conclusión:
COMUNICACIÓN	32,72	48,00	67,50	32,72 < 67,50

Fuente: Tabla 62, 63 y 64

Elaborado por: López Lapo, Jorge Luis

El valor calculado de Chi cuadrado para el componente comunicación es 32,72, siendo menor a la distribución X² que es 67,50; por lo tanto se acepta la hipótesis nula. Es decir que no existe una relación significativa entre el componente comunicación y el desempeño laboral.

En conclusión, una vez analizados todos los componentes, se procede a rechazar la hipótesis general; ya que en 8 de los 9 componentes no existe una diferencia estadística significativa entre los componentes y el desempeño laboral y que más bien los resultados se deben al azar; esto significaría que:

La dinámica interna de la Agencia 1 del Banco de Loja, no incide significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Sin embargo, desde el punto de vista subjetivo y considerando que “estar bien” no debe representar mantenerse estático y que siempre se puede mejorar, será necesario que los directivos de la agencia tomen en cuenta los criterios “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la finalidad de implementar estrategias que apunten a “estar mejor” pensando siempre en la razón de ser de su existencia, el cliente. Es menester que se ponga especial énfasis en el componente apoyo, mismo que si está afectando de una u otra manera al desempeño laboral, más aún cuando existe una relación estadística significativa entre estas variables.

CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos para cada uno de los componentes, se procede a concluir lo siguiente:

- La estructura de la Agencia 1 del Banco de Loja se encuentra bien establecida, sin embargo, existe la percepción de demasiado trámite para ejecutar ciertas actividades; además, el exceso de reglas está dificultando la generación de nuevas y originales ideas.
- El componente responsabilidad presenta resultados negativos para el clima organizacional de la Agencia 1 del Banco de Loja, ya que no existe la suficiente confianza en la capacidad del colaborador para delegarle responsabilidades. Además la percepción de los que ahí trabajan es que existen muchas excusas cuando se cometen errores, no se buscan responsables sino culpables y finalmente se origina la percepción que los individuos no toman responsabilidades.
- La recompensa por el trabajo bien realizado no se está dando, como el colaborador lo espera; sin embargo cuando existen errores si son amonestados. Esta percepción está afectando al clima organizacional de la Agencia 1 por cuanto no se está tomando en cuenta el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores y se está asumiendo que es su responsabilidad desarrollarlo así.
- Asumir riesgos y tomar decisiones no es un factor que este aportando al buen clima organizacional de la agencia. Esta situación dificulta que los colaboradores desarrollen su creatividad. Sumado a esto, el nivel de educación secundaria que posee la mayoría de los colaboradores, poco les apoya para asumir nuevos retos en su desempeño laboral.
- En relación al componente apoyo, en la Agencia 1 del Banco de Loja, se determina que existe simpatía entre los compañeros de trabajo, se cuenta con ayuda, se trabaja en equipo, existe un ambiente de compañerismo, una aceptable comunicación. En general, las personas se sienten apoyadas, identificadas y aceptadas dentro su equipo de trabajo. Sin embargo consideran que el jefe de agencia debe interesarse más en relación a las aspiraciones que tienen los colaboradores.

- Existen normas establecidas que aportan al buen desempeño laboral; sin embargo un grupo representativo no se siente identificado con la institución.
- El nivel de manejo del conflicto es bueno, debido principalmente a que el número de colaboradores no es grande.
- En relación a la satisfacción laboral, se observa que las personas se preocupan más por sus propios intereses y su desempeño obedece más a la necesidad de cumplir con un horario de trabajo y mantener su puesto para generarse un ingreso.
- La comunicación en la Agencia 1 del Banco de Loja tiene una percepción muy buena debido a que el diálogo es permanente y se están utilizando adecuadamente los canales de comunicación.
- Estadísticamente existe una fuerte correlación entre el componente apoyo y el desempeño laboral y por lo tanto habrá que ponerle mayor atención.

RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones a las cuales se ha arribado, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Agilizar la tramitología interna con la finalidad de optimizar los procesos.
- Hacer de la delegación la estrategia para facilitar los procesos e incentivarle al colaborador a ser responsable en su desempeño laboral.
- Buscar un equilibrio entre el premio y el castigo, de tal forma que cada colaborador sienta que su trabajo es apreciado y reconocido y no actúe solo por miedo al castigo sin aportarle creatividad a su trabajo.
- El proceso de selección del personal debe procurar encaminarse a insertar recurso humano con formación profesional en el área.
- La jefatura de la agencia debe procurar manifestar de manera explícita su apoyo a cada uno de sus colaboradores de tal manera que vean en él un líder y no solamente un jefe.
- Incentivar al cumplimiento de las normas y estándares de desempeño para que sean percibidas como un apoyo para el logro de los objetivos personales e institucionales.
- La selección de personal debe ser más exhaustiva, prefiriendo a individuos que tengan grandes metas personales y reúnan requisitos personales y profesionales que el puesto demande.
- Diseñar mecanismos que viabilicen un adecuado apoyo por parte de la jefatura de la agencia hacia los colaboradores como por ejemplo: buzón de sugerencias físico o electrónico, grupos focales, diálogos personales.
- Capacitar al talento humano en servicio al cliente con PNL.
- Desarrollar talleres periódicos de coaching.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (05 de Febrero de 2015). Entrevista para detectar problemas en el área de recursos humanos. (J. López, Entrevistador)
- Banco de Loja. (2010). *Estatutos sociales*. Loja: Imprenta Monsalve Moreno.
- Banco de Loja. (2012). *Informa anual 2011*. Loja: Imprenta Monsalve Moreno.
- Banco de Loja. (2015). *Memoria 2014*. Quito: Imprenta Monsalve Moreno.
- Banco de Loja. (10 de Abril de 2015). *www.bancodeloja.fin.ec*. Obtenido de www.bancodeloja.fin.ec: <http://www.bancodeloja.fin.ec:8080/Conozca-su-Banco/Historia>
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. Montevideo: Unuversidad de la Republica Uruguaya.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima irganizacional y la sarisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- citado en Chiang, M., Martin, M. J., & Antonio, N. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Córtés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de lainvestigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Limusa.
- Departamento administrativo de la función pública de Colombia. (2001). *Clima Organizacional*. Bogotá: D.A.F.
- Edina. (10 de Abril de 2015). *edina.com.ec*. Obtenido de [edina.com.ec](http://www.edina.com.ec): http://www.edina.com.ec/guia-telefonica/ver_sucursales.aspx?cliente=1176&provincia=11&ciudad=890&rs=Banco%20de%20Loja&ci=Loja
- Ekos Negocios. (2012). Colaboradores felices, ¡empresas exitosas! *Ekos*, 34-38.
- García, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico*. Cali: Universidad del valle.
- Gary, D. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Gil, I., Ruiz, L., & Ruiz, J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. España: McGraw-Hill.
- González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: CECSA.
- Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España: McGraw-Hill.

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. Valladolid: Lex Nova.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el desarrollo organizacional*. Chile: Patagonia Impresores Ltda.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de salud de Perú. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Ministerio del trabajo. (13 de 04 de 2015). www.trabajo.gob.ec. Obtenido de www.trabajo.gob.ec: <http://www.trabajo.gob.ec/jubilacion-patronal/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México. D.F.: Alfoamega.
- Toro, F. (2001). *Clima organizacional y productividad laboral*. Medellín: Cincel.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista para detectar problemas en el área de recursos humanos

Esta entrevista fue realizada en forma aleatoria a un colaborador de cada departamento de la Agencia 1 del Banco de Loja. Es decir fueron 5 las entrevistas que se realizaron para determinar los problemas que se estaban ocasionando en la gestión de talento humano de esta organización.

1. ¿Cómo percibe usted las relaciones interpersonales en esta agencia?
2. ¿Están claros los objetivos que persigue esta agencia?
3. ¿El jefe de agencia lidera los procesos de comunicación interna?
4. De acuerdo a su criterio. ¿El jefe de agencia crea una cultura y clima organizacional adecuados para el desarrollo de sus actividades?
5. ¿Qué problemas detecta usted en la creación de un buen clima organizacional?
6. ¿Cree usted que en esta agencia existen oportunidades para demostrar sus habilidades?
7. A su criterio, ¿qué le falta al jefe de esta agencia para mejorar el clima laboral?
8. ¿Qué le hace falta a usted para ayudar al mejoramiento del clima organizacional en esta agencia?
9. ¿El clima organizacional en que usted labora, incide en su desempeño?
10. ¿En el medio conoce usted empresas que tengan programas de mejora del clima organizacional?
11. ¿Se han realizado estudios sobre el clima organizacional en esta agencia?
 - a. Si la respuesta es positiva. ¿Hace qué tiempo se realizó?
 - b. ¿Quién lo realizó?
 - c. ¿Qué cambios se han efectuado desde entonces?
12. ¿Cómo desea usted que sea el clima organizacional en esta agencia?

Anexo B: Cuestionario para la encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DEL BANCO DE LOJA-AGENCIA 1**

Estimado colaborador/a:

El objetivo de la presente encuesta es identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores del banco en relación con las diferentes características del entorno laboral.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

a) CATEGORÍA SOCIO DEMOGRÁFICA

INFORMACIÓN PERSONAL					
Sexo	Femenino ()		Masculino ()		
Estado civil	Soltero ()	Casado ()	Unión libre ()	Divorciado()	Viudo ()
Edad (años cumplidos)					
Personas que dependen económicamente de mí:					
Grado máximo de estudios:	Primaria ()	Secundaria ()	Técnico ()	Tercer nivel ()	
	Cuarto nivel ()	Ninguno ()	Otro () Cuál:		
INFORMACIÓN LABORAL					
Personal a mi cargo (número de personas):					
Departamento en el que laboro:					
Antigüedad (en años) en la institución:					
Participo en actividades sociales o deportivas de la institución	Sí ()		No ()		

INSTRUCCIONES:

Por favor marque con una X el casillero que más se acerque a su opinión personal:

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

b) CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS COMPONENTES

DIMENSIÓN	OPINIÓN				
	1	2	3	4	5
ESTRUCTURA					
1) Las tareas en esta agencia están claramente definidas y lógicamente estructuradas					
2) En esta agencia a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
3) Las políticas y la estructura organizativa de la Agencia 1 del Banco de Loja han sido explicadas claramente.					
4) Los trámites (papeleo) se mantiene al mínimo en la agencia.					
5) El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las					

ideas nuevas y originales reciban consideración.					
6) Nuestra productividad a veces sufre por la falta de organización y planificación.					
7) En algunos de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente de quien era mi jefe.					
8) Nuestro jefe de Agencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad, pero en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.					
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
9) No nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta agencia, casi todo se verifica dos veces.					
10) Aquí, el Jefe de Agencia toma a mal que se chequee todo con ellos, si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto, siga adelante.					
11) La supervisión en esta agencia es principalmente una cuestión de trazar líneas-guías para los subordinados; se les deja a estos tomar la responsabilidad por el trabajo.					
12) Usted no saldrá adelante en esta agencia a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.					
13) Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben de resolver los problemas por sí mismos.					
14) Hay una gran cantidad de excusas por aquí cuando alguien comete un error.					
15) Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.					
RECOMPENSA	1	2	3	4	5
16) Aquí tenemos un sistema de promoción que ayuda a que el mejor se eleve en la cumbre.					
17) En esta Agencia se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.					
18) Hay mucha crítica en esta organización.					
19) No hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.					
20) Si usted comete un error en esta Agencia será castigado.					
21) Cuando realizo bien mi trabajo, mi supervisor me reconoce felicitándome y/o alentándome.					
RIESGO	1	2	3	4	5
22) La filosofía de nuestra empresa es que a largo plazo progrese más si lo hacemos las cosas lentas pero seguramente.					
23) Nuestra empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.					
24) La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
25) Nuestro jefe de agencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.					
26) Tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia en el negocio en que estamos.					
APOYO	1	2	3	4	5
27) Usted no obtiene mucha simpatía por parte de los superiores de esta organización.					
28) El jefe de agencia hace un esfuerzo por hablar con Usted acerca de sus aspiraciones en una carrera dentro de la organización.					
29) Las personas de esta Agencia no confían verdaderamente uno en el otro.					
30) La filosofía de nuestro jefe de agencia se enfatiza en el factor humano, en cómo se sienten las personas.					
31) Cuando se me asigna un trabajo difícil, usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros.					
32) En mi departamento trabajamos en equipo para lograr las metas.					
33) En mi departamento existe un ambiente de compañerismo.					
34) Tengo una buena comunicación personal con mis compañeros de trabajo.					

35) Mis compañeros y yo conocemos las metas de nuestro departamento.					
36) Mis compañeros y yo tratamos de buscar la mejor manera de hacer nuestro trabajo.					
37) Me siento apoyado, identificado y aceptado en mi equipo de trabajo.					
NORMAS	1	2	3	4	5
38) En esta Agencia se fijan estándares bastante altos para el desempeño.					
39) Nuestro jefe de agencia piensa que ningún trabajo está tan bien hecho que no se puede hacer mejor.					
40) En nuestra Agencia se siente presión para mejorar continuamente nuestro desempeño grupal y personal.					
41) El jefe de agencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.					
42) Para progresar en esta Organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.					
43) En esta Agencia las personas no parecen tener mucho orgullo de su desempeño.					
CONFLICTO	1	2	3	4	5
44) La mejor manera de causar una buena impresión en esta Agencia es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.					
45) La actitud de nuestro jefe de agencia es que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.					
46) Aquí se nos alienta para decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.					
47) Mi supervisor me deja participar en la solución de los problemas de trabajo.					
SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA Y CON EL TRABAJO QUE SE DESEMPEÑA	1	2	3	4	5
48) La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Agencia.					
49) Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
50) Según mi parecer no hay mucha lealtad personal en la institución.					
51) En esta Agencia la gente en gran parte se preocupa por sus propios intereses.					
52) Me siento orgulloso de trabajar en esta institución.					
53) Mi éxito es el éxito de la institución.					
54) La institución me ofrece muchas posibilidades de cumplir con mis objetivos.					
55) La institución reconoce el trabajo que realizo.					
56) En general estoy satisfecho con mi trabajo.					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
57) Me han comunicado adecuadamente los planes de la institución (objetivos, misión, visión y valores)					
58) Conozco y entiendo claramente las metas que debe alcanzar mi departamento.					
59) Todos los que aquí trabajamos recibimos información periódicamente sobre lo que pasa en la empresa.					
60) En mi departamento recibimos explicaciones claras sobre los cambios que nos afectan.					
61) El jefe de agencia se comunica con todos los que trabajamos en esta Agencia.					
62) Es posible comunicarse con el jefe de la agencia.					
63) Puedo proponer nuevas ideas					
64) Cuando tengo una idea nueva sé perfectamente a quién acudir para comentársela.					
65) Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor.					
66) Cuando tengo una queja sé a quién acudir para tratarla.					
67) Mi jefe se comunica respetuosamente conmigo y mis compañeros.					
68) Mi supervisor me dice claramente lo que hago bien y mal.					
69) Mi supervisor platica conmigo y me dice en que debo mejorar.					

c) DESEMPEÑO LABORAL

En el siguiente bloque asigne una calificación del 1 al 10, donde 1 es de menor cumplimiento y 10 el de mayor cumplimiento

Desempeño laboral	Califique del 1 al 10
1) Se queda horas extras si se lo piden	
2) Mantiene aseado su lugar de trabajo	
3) Suele ayudar a las personas que lo necesitan	
4) Plantea su objetivo antes de iniciar su actividad	
5) Escucha consejo, pero rara vez lo sigue	
6) Aprende con rapidez	
7) Constituye un buen ejemplo para sus compañeros	
8) Siempre es muy puntual.	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo C: Tabla de distribución Chi de Pearson

Table 9. Critical Values For The Chi-Square Distribution (Continued)

ν	α							
	.10	.05	.025	.01	.005	.001	.0005	.0001
1	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794	10.8276	12.1157	15.1367
2	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.5966	13.8155	15.2018	18.4207
3	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8382	16.2662	17.7300	21.1075
4	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8603	18.4668	19.9974	23.5127
5	9.2364	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496	20.5150	22.1053	25.7448
6	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5476	22.4577	24.1028	27.8563
7	12.0170	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777	24.3219	26.0178	29.8775
8	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9550	26.1245	27.8680	31.8276
9	14.6837	16.9190	19.0228	21.6660	23.5894	27.8772	29.6658	33.7199
10	15.9872	18.3070	20.4832	23.2093	25.1882	29.5883	31.4198	35.5640
11	17.2750	19.6751	21.9200	24.7250	26.7568	31.2641	33.1366	37.3670
12	18.5493	21.0261	23.3367	26.2170	28.2995	32.9095	34.8213	39.1344
13	19.8119	22.3620	24.7356	27.6882	29.8195	34.5282	36.4778	40.8707
14	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3193	36.1233	38.1094	42.5793
15	22.3071	24.9958	27.4884	30.5779	32.8013	37.6973	39.7188	44.2632
16	23.5418	26.2962	28.8454	31.9999	34.2672	39.2524	41.3081	45.9249
17	24.7690	27.5871	30.1910	33.4087	35.7185	40.7902	42.8792	47.5664
18	25.9894	28.8693	31.5264	34.8053	37.1565	42.3124	44.4338	49.1894
19	27.2036	30.1435	32.8523	36.1909	38.5823	43.8202	45.9731	50.7955
20	28.4120	31.4104	34.1696	37.5662	39.9968	45.3147	47.4985	52.3860
21	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4011	46.7970	49.0108	53.9620
22	30.8133	33.9244	36.7807	40.2894	42.7957	48.2679	50.5111	55.5246
23	32.0069	35.1725	38.0756	41.6384	44.1813	49.7282	52.0002	57.0746
24	33.1962	36.4150	39.3641	42.9798	45.5585	51.1786	53.4788	58.6130
25	34.3816	37.6525	40.6465	44.3141	46.9279	52.6197	54.9475	60.1403
26	35.5632	38.8851	41.9232	45.6417	48.2899	54.0520	56.4069	61.6573
27	36.7412	40.1133	43.1945	46.9629	49.6449	55.4760	57.8576	63.1645
28	37.9159	41.3371	44.4608	48.2782	50.9934	56.8923	59.3000	64.6624
29	39.0875	42.5570	45.7223	49.5879	52.3356	58.3012	60.7346	66.1517
30	40.2560	43.7730	46.9792	50.8922	53.6720	59.7031	62.1619	67.6326
31	41.4217	44.9853	48.2319	52.1914	55.0027	61.0983	63.5820	69.1057
32	42.5847	46.1943	49.4804	53.4858	56.3281	62.4872	64.9955	70.5712
33	43.7452	47.3999	50.7251	54.7755	57.6484	63.8701	66.4025	72.0296
34	44.9032	48.6024	51.9660	56.0609	58.9639	65.2472	67.8035	73.4812
35	46.0588	49.8018	53.2033	57.3421	60.2748	66.6188	69.1986	74.9262
36	47.2122	50.9985	54.4373	58.6192	61.5812	67.9852	70.5881	76.3650
37	48.3634	52.1923	55.6680	59.8925	62.8833	69.3465	71.9722	77.7977
38	49.5126	53.3835	56.8955	61.1621	64.1814	70.7029	73.3512	79.2247
39	50.6598	54.5722	58.1201	62.4281	65.4756	72.0547	74.7253	80.6462
40	51.8051	55.7585	59.3417	63.6907	66.7660	73.4020	76.0946	82.0623
50	63.1671	67.5048	71.4202	76.1539	79.4900	86.6608	89.5605	95.9687
60	74.3970	79.0819	83.2977	88.3794	91.9517	99.6072	102.6948	109.5029
70	85.5270	90.5312	95.0232	100.4252	104.2149	112.3169	115.5776	122.7547
80	96.5782	101.8795	106.6286	112.3288	116.3211	124.8392	128.2613	135.7825
90	107.5650	113.1453	118.1359	124.1163	128.2989	137.2084	140.7823	148.6273
100	118.4980	124.3421	129.5612	135.8067	140.1695	149.4493	153.1670	161.3187