



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE
MODALIDAD PRESENCIAL



DOCUMENTO PROBATORIO (DIMENSIÓN ESCRITA)
DEL EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA EDUCACION:
SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGÜE

PROBLEMA:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL

AUTORA:

MARLENE MARIBEL VERA ARAUJO

TUTOR:

LCDO. PEDRO JAVIER DÁVALOS VASCONEZ, MSc.

BABAHOYO - AGOSTO/2019



INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	ii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO	2
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVO	3
SUSTENTOS TEÓRICOS	4
TÉCNICA APLICADA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	14
RESULTADOS OBTENIDOS	15
CONCLUSIONES	18
BIBLIOGRAFÍA	20

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1: Nivel de satisfaccion laboral	16
Gráfico 2. Necesidades de mejora del clima organizacional.....	17

RESUMEN

El clima organizacional es un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que incide directamente en el desenvolvimiento de sus colaboradores, y por consiguiente en la correcta ejecución de sus procesos y actividades. El presente estudio de caso hace un análisis del clima organizacional y la manera como este incide en la satisfacción laboral de los empleados de la institución financiera pública BanEcuador, tomando como unidad de análisis específica el área de negocios de la Sucursal de Catarama, dada la cantidad de clientes que tiene a diario, y el tipo de trabajo que se realiza. El estudio de la satisfacción laboral como variable independiente establece la importancia de gestionar adecuadamente el clima organizacional en las instituciones. Para el desarrollo de la investigación se hace uso del método deductivo y el analítico - sintético, iniciando con un análisis documental de las principales teorías acerca de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, a partir de bibliografía de autores expertos en la temática. Posterior se realiza una investigación de campo en la entidad, mediante una entrevista aplicada al gerente de la sucursal y una encuesta a los empleados. Los resultados evidenciaron el bajo nivel de satisfacción laboral de los funcionarios encuestados, y determinaron potenciales causas que se relacionan con el clima organizacional, lo que permitió finalmente establecer como conclusión la incidencia directa que ejerce el clima organizacional sobre la satisfacción laboral, y la necesidad de generar acciones encaminadas a su mejora para incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.

Palabras clave: Clima organizacional, satisfacción laboral, ambiente laboral, talento humano, administración.

ABSTRACT

Organizational environment is an important element in the development of organizations, because it directly affect employees performance and so the correct execution of their processes and activities. This case study analyzes the organizational environment and the way it influences work satisfaction on employees from BanEcuador, a public financial institution, taking as unit of analysis the business area of the Catarama Branch, because the volume of clients it daily receives and the type of work they develop. The study of the work satisfaction as an independent variable set the importance of managing organizational environment in institutions. For the development of the investigation was necessary to use methods such as deductive and analytical – synthetic, starting with a documental analysis of the main theories about the variables organizational environment and work satisfaction, from bibliography of expert authors on the subject. Then the investigation presents a field research in situ by an interview to the manager and a survey to employees of the business area. Results made evidence of the low level of work satisfaction and determined potential causes that are related to organizational environment, which finally allowed to make as a conclusion the direct incidence that organizational environment has on work satisfaction, and the need to take actions focused on its improvement to increase employees' satisfaction.

Key words: Organizational environment, work satisfaction, work environment, human talent, administration.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso analiza el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados de la Institución financiera BanEcuador, específicamente en la Sucursal ubicada en Catarama. La investigación se enmarca dentro de las líneas de investigación establecidas por la Universidad Técnica de Babahoyo en lo que se refiere a: Talento Humano, Gestión del Talento Humano en las actividades Organizacionales; por lo consiguiente, su ejecución se sustenta y se apoya. Es importante indicar que los conceptos, definiciones y demás preceptos teóricos que se consideran dentro del estudio son respaldados por investigaciones realizadas en libros o también de artículos científicos obtenidos desde sitios especializados o revistas indexadas de reconocida solvencia académica.

La investigación nace de la observación científica, donde se pudo percibir un clima organizacional tenso, que se manifiesta en la manera de comportarse de los funcionarios al atender al usuario, o al interactuar entre compañeros de trabajo, situación que levantó el interés del investigador por conocer las causas que lo genera, y socializar los efectos que se producen y que afectan no solo a usuarios sino también a todo el grupo humano que labora en la institución. Este tipo de eventos despierta dudas respecto a la existencia y aplicación de políticas organizacionales en la institución, o en cuanto a un liderazgo que ejecute acciones planificadas, estrategias de motivación, y en general gestione el talento humano procurando su satisfacción laboral integral.

Para atender la problemática identificada se realizó una investigación bibliográfica, específicamente respecto al clima organizacional y a la satisfacción laboral. Se levantó además información de campo mediante una encuesta a los funcionarios del área de negocios y una entrevista al Gerente. Posteriormente se plantearon los resultados de la investigación con sus respectivas conclusiones que incluyen una recomendación enfocada en la potencial solución a la problemática en estudio.

La división de los epígrafes dentro de la estructura del caso de estudio permite un mejor abordaje de la investigación y la organiza de tal manera que sea más fácil la revisión por parte del lector. El acercamiento directo a la sucursal del Banco en estudio fue

primordial para poder validar la problemática y además sugerir soluciones en torno a sus causas, lo que además demuestra el interés de quien lidera, de mejorar la situación de sus trabajadores.

DESARROLLO

La presente investigación se realizó en el Departamento de Negocios de la Agencia de Catarama del BANECUADOR, institución financiera estatal de patrimonio autónomo, autonomía técnica, personalidad jurídica propia y jurisdicción nacional, administrativa, financiera y presupuestaria, que nace a nivel nacional en el 2015 por disposición presidencial en reemplazo del Banco Nacional de Fomento y con el fin de mejorar la atención al desarrollo productivo nacional, especialmente al pequeño y mediano productor rural, pero también con alcance a los emprendedores del sector urbano.

La agencia Catarama cuenta con 11 funcionarios, los cuales se distribuyen: 5 en el área de negocios y 6 en el área de servicios y canales y que responden directamente al Gerente de Agencia. El área de negocios en estudio se encarga principalmente del análisis de las solicitudes de crédito que ingresan a la institución, la colocación de los créditos y recuperación de cartera, atendiendo en promedio a 250 usuarios al día. La complejidad de la actividad desarrollada en el Área de Negocios del Banco, la cual no sólo se preocupa de la colocación del crédito sino también de su recuperación, sumado al volumen de visitas diarias de usuarios para acceder al servicio o a generar consultas variadas respecto al mismo y a la escasa gestión del clima organizacional ha generado un ambiente tenso, que está afectando la interacción entre los compañeros del área, y a su vez evitando el óptimo desempeño de sus responsabilidades.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de desarrollar el presente trabajo investigativo radica en la necesidad de garantizar un clima organizacional óptimo dentro de las instituciones del Estado, y para el caso de estudio la institución objeto de investigación BANECUADOR, que incida positivamente en el nivel de satisfacción laboral de sus funcionarios. Una situación positiva al respecto tendría a su vez repercusiones beneficiosas sobre la ejecución de sus responsabilidades y en la atención a los clientes.

La investigación aporta positivamente a la institución, ya que presenta una evaluación del clima organizacional que permite evidenciar la percepción de los empleados en torno a esta y desde ahí mejorar la toma de decisiones que atienda la situación en estudio. Se plantea la evaluación mediante encuestas regulares a los empleados como elemento importante para determinar su nivel de satisfacción, ya que permite identificar las potenciales causas de la problemática y medir incluso sus efectos, con lo cual se podrán establecer acciones que incidan directamente en los elementos que ocasionan el problema.

Entre los beneficios que genera la investigación destacan: la institución contará con información real del nivel de satisfacción de los empleados respecto al clima laboral, los empleados se sentirán involucrados en el proceso y escuchados en cuanto a sus necesidades, se podrá contar con una línea base sobre la cual establecer objetivos de acción que mejoren el estado evidenciado, la mejora del clima laboral permitirá un mejor desenvolvimiento de los funcionarios desde sus procesos hacia los usuarios.

La factibilidad de la investigación se comprueba desde el punto de vista técnico - operativo, dado que cuenta con el personal y el equipamiento suficiente para el desarrollo y aplicación de la misma; la investigación será cubierta en su totalidad por el investigador, y sus recomendaciones procuran ser de fácil aplicación sin requerir presupuesto excesivo; desde el punto de vista Gerencial, ante la apertura y entusiasmo de su Gerente, quien desea garantizar la satisfacción laboral en niveles competitivos.

OBJETIVO

Una vez identificada la problemática en estudio se planteó como objetivo el siguiente: Determinar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de negocios BANECUADOR agencia Catarama.

Este objetivo se alcanzará mediante un análisis de la situación actual del clima organizacional dentro de la institución gracias a un acercamiento directo a sus empleados y el Gerente de la Agencia. La determinación de los niveles de satisfacción como punto de

partida es la clave para generar acciones que procuren alcanzar un estado óptimo, donde los empleados se sientan satisfechos con el ambiente dentro del cual desarrollan sus actividades cotidianas.

SUSTENTOS TEÓRICOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, de acuerdo a Gómez, L. (2011), nace primero como psicología industrial, para luego convertirse en psicología organizacional, la cual fue practicada en el continente americano al inicio del siglo XX. Su punto más fuerte se encontró en segunda guerra mundial, donde se dio gran importancia a la sistematización de la selección de personas con los mejores perfiles para los cargos y su remuneración. Según el autor, los psicólogos se empezaron a preocupar por la incidencia del cansancio, la rutina y otros elementos sobre el desempeño laboral, así como en aspectos como la capacitación, la personalidad, el liderazgo, y demás características personales de cada individuo, y su vínculo con el rendimiento y actitud ante sus responsabilidades laborales.

Posterior a la psicología organizacional, se asumió el término clima organizacional, el mismo que se define como el conjunto de particularidades que caracterizan a una organización y la diferencian de las demás en aspectos como los servicios o productos que elabora y ofrece, su economía, empleados, entre otros en la organización (Brunet, 2011). Es importante analizar lo estipulado por Gómez (2011) en cuanto a que las organizaciones presentan aspectos culturales específicos, dentro de los cuales esperan que sus trabajadores se adapten y desarrollen sus capacidades. Antes esto, el autor sugiere que se apliquen estrategias que permitan que el clima organizacional sea satisfactorio para el personal, y que favorezca a su desenvolvimiento interno.

Autores como Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) indican que es el gerente o dirigente de la organización quien debe responsabilizarse por garantizar un clima organizacional adecuado, que sea él quien genere las acciones que permitan un ambiente agradable, motivado, lleno de confianza, es decir que sea el ejemplo a seguir por sus

trabajadores, un líder que motive a trabajar a empoderarse de sus responsabilidades en beneficio de la entidad que lo emplea.

Para García e Ibarra (2012) es necesario establecer una diferenciación entre clima y cultura organizacional, siendo el primero temporal, cuyo nivel depende de la percepción del trabajador de las características de la institución donde labora, y la segunda es la que incide sobre el clima organizacional, es decir la cultura organizacional establece el ambiente dentro del cual se desarrollan las actividades en una entidad, afectándolo cuando no existen los procesos necesarios que garanticen su satisfacción.

Brunet (2011) indica que el clima organizacional dentro la empresa es su personalidad, la misma que puede ser sana o malsana, tal como ocurre con las personas. Una personalidad sana generará acciones positivas que crean un ambiente propicio para el desenvolvimiento de sus empleados, y que además permite que estos alcancen un nivel de satisfacción laboral óptimo. Si la personalidad es malsana, esta afectará la interacción entre empleados y a su vez su nivel de satisfacción laboral. Es importante ante esto que las organizaciones identifiquen el tipo de personalidad o clima organizacional que las caracteriza para en torno a este establecer acciones de mejora.

Autores clásicos como Robbins (2013) consideran que el clima organizacional es la personalidad o cultura de la organización, debido a que facilita la reafirmación de las tradiciones, valores, costumbres y prácticas internas. Es importante que los líderes de la organización pulan diariamente su cultura organizacional de tal manera que se genere un clima propicio para el trabajo. Un clima motivador, cómodo y seguro, genera trabajadores con mejores niveles de satisfacción y por consiguiente con altos niveles de desempeño.

Chiavenato (2011) considera que la motivación individual de los trabajadores y sus directivos dirige hacia el clima organizacional. El autor expone que las personas tienen la necesidad de adaptarse a las diferentes situaciones a las que son expuestas tanto en el trabajo, como en el hogar o en la sociedad en general, por lo que debe encontrar la forma de enfrentar esas situaciones de manera que se obtenga beneficio de las mismas. Lo indicado se relaciona con la necesidad de pertenecer a un grupo social y sentirse a gusto dentro del mismo.

Lo expuesto por Chiavenato forma parte del clima organizacional dado que este desarrolla el entorno dentro del cual el grupo de trabajadores interactuarán, no solo en temas laborales sino además en aspectos sociales, personales y demás que nacen dentro de una organización. El grado de satisfacción laboral que genere el clima organizacional dependerá del grado de motivación de sus trabajadores, lo cual a su vez depende del compromiso de la alta dirección en establecer acciones que conduzcan a un entorno agradable para el trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

García e Ibarra (2012) establecen ciertas características del clima organizacional que deben ser analizadas por las organizaciones para primero, evaluar el estado interno de su clima en particular, y luego establecer acciones que procuren el alcance de las características básica respecto al mismo. Las características se basan en aspectos individuales de cada trabajador, y elementos internos de la empresa, los cuales deben estar en equilibrio. Entre las principales características se encuentran:

- Ser permanente, lo que se refiere a que no debe perder estabilidad. El clima organizacional debe ser sólido y ser fuerte ante cambios externos o internos.
- El clima organizacional debe influir positivamente en el comportamiento de quienes trabajan en la institución.
- El clima organizacional incide en el nivel de compromiso de sus trabajadores y la manera como la entidad los identifica.
- El clima organizacional es influenciado por el comportamiento de sus trabajadores.
- Existen variables externas e internas que pueden ejercer presión sobre el clima organizacional, y viceversa.
- Los niveles de rotación y ausentismo generan una señal en torno a la manera cómo el clima organizacional se está gestionando dentro de una empresa (García & Ibarra , 2012).

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Litwin y Stringer (2013) hay varias funciones del clima organizacional, las mismas que direccionan la manera como una organización debe gestionar los aspectos internos que repercuten incluso en la percepción de sus empleados en cuanto a su entorno de trabajo, y la como estos se desempeñan dentro del mismo. El cumplimiento de las funciones implica un compromiso que va desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. A continuación se explican las funciones:

1. Desvinculación: alcanzar el compromiso de un grupo de trabajadores respecto a una función que no lleva a cabo.
2. Obstaculización: hacer útiles las actividades rutinarias y demás requisitos dentro de la empresa que pueden ser percibidas por los trabajadores como inútiles.
3. Espíritu: consiste en levantar el espíritu de trabajo, mediante el alcance de las necesidades sociales de los trabajadores, y la percepción del cumplimiento de los objetivos que les han sido establecidos.
4. Intimidad: se establece con el fin de establecer relaciones sociales amistosas para satisfacer las necesidades sociales que se establecen dentro de la pirámide de Maslow. Esta función esta separa de la responsabilidad laboral del empleado pero la afecta directamente.
5. Alejamiento: esta función busca disminuir la brecha emocional entre la dirección y los empleados de tal manera que crezca la confianza entre los miembros de la empresa.
6. Énfasis en la producción: se refiere a la conducta gerencial que se caracteriza por un estrecho control, donde la administración es poco directiva y receptiva a la retroalimentación.
7. Empuje: procura la motivación con el ejemplo, donde los niveles directivos y de jefatura hacen esfuerzos conjuntos para dinamizar a la organización. Función percibida positivamente entre los equipos de trabajo.
8. Consideración: se refiere al hecho de procurar que el trato al trabajador sea humanista y se generen acciones en su beneficio en términos humanos.
9. Estructura: trata acerca de todas las normativas internas en la organización que limitan o regulan el desenvolvimiento de los trabajadores.

10. Responsabilidad.: se enfoca en sentimiento de saber exactamente cuáles son las tareas asignadas y cómo deben ser estas realizadas sin la necesidad de solicitar permiso o consultar al respecto.
11. Recompensa: equilibrio en las tareas asignadas y en el pago por las mismas. La percepción del trabajador de que su trabajo, cuando es bien realizado, es recompensado.
12. Riesgo: La política de riesgo de la organización, se motiva a correr riesgos calculados o se prohíbe el riesgo.
13. Cordialidad: la prevalencia del compañerismo y el respeto dentro del grupo de trabajo, donde es importante mantener equipos de trabajo donde prevalezca la amistad y la informalidad.
14. Apoyo: procurar que exista el soporte entre altos directivos para con los trabajadores y entre compañeros de trabajo, se motiva a la ayuda y apoyo mutuo.
15. Normas: lo importante y estimulante que es el alcance de las metas y estándares de desempeño bajo el estricto cumplimiento de las normas.
16. Formalización: el nivel de formalización de las políticas establecidas y de cada una de las responsabilidades asignadas al cargo.
17. Conflicto: el sentimiento de que a nivel directivo y operativo se desea escuchar comentarios distintos; enfatizar la necesidad de que los problemas se conozcan y no permanezcan ocultos o sin atención. (Litwin & Stringer, 2013).

De acuerdo a Chiavenato (2011) es importante que las organizaciones identifiquen su contexto y cómo este funciona, conscientes de que sobre ellas inciden aspectos del macro y del micro ambiente donde se desenvuelven. Se denomina macroambiente al ambiente externo, general, dentro del cual la empresa interactúa con otras organizaciones, posiblemente su mercado. Por otro lado, el microambiente se refiere al ambiente laboral dentro del cual se desenvuelven los trabajadores, es decir su clima organizacional.

Chiavenato (2011) considera que el microambiente está conformado el personal dentro de la organización, sus proveedores, clientes, instituciones que norman la actividad económica o social, y todos los recursos que se requieren para su funcionamiento. El adecuado manejo de cada uno de los elementos garantizará el mantenimiento de un clima

organizacional acorde a las necesidades de la empresa y que logre los niveles de satisfacción laboral necesarios para su personal.

La cultura organizacional, según Chiavenato (2011) incide directamente en el clima organizacional. Cada institución tiene, de manera formal o inconsciente una cultura organizacional, la cual dice mucho de sí mismo. Si se desea ser parte de una organización es necesario integrarse a sus actividades y estar activo en la aplicación diaria de su cultura. La manera como los individuos se desenvuelven en la empresa, su comportamiento, cumplimiento de responsabilidades, aspiraciones y demás aspectos de cada uno de sus trabajadores y entre ellos conforman la cultura de la organizacional.

Es importante indicar lo que establece Chiavenato (2011) en cuanto a los elementos que hacen la diferencia al momento de pensar en una cultura organizacional óptima. El autor propone el análisis del desempeño, la estrategia, la cultura, la estructura, el liderazgo, el talento, la innovación y las alianzas estratégicas, esto con el fin de conocer la cultura o de mejorarla. Chiavenato expone también que son muchas las empresa que laboran sin conocer o identificar su cultura organizacional. A continuación se presenta la explicación de cada elemento:

El desempeño: Chiavenato expone que es importante que cada directivo sepa cómo administrar cada una de las herramientas que seleccionan para desarrollar su actividad económica, es decir, el cómo llevar a cabo las actividades al interior haciendo uso de los recursos disponibles y aprovechando las capacidades de sus colaboradores. El liderazgo y las habilidades directivas son punto básico para alcanzar un adecuado clima organizacional.

La estrategia: de acuerdo a Chiavenato, si bien es cierto es importante contar con una o varias estrategias, lo que realmente importa es saber cómo llevarla a cabo, y estar seguros de todo el personal responsable la conoce, la entiende y la aplicada satisfactoriamente y que su adecuada aplicación genera los resultados esperados con los clientes, proveedores, acreedores y demás actores. Todos estos aspectos deben formar parte de la planificación de la estrategia.

La cultura: sobre esto Chiavenato establece la necesidad de que las empresas le presten atención y den importancia al desarrollo de la cultura organizacional, la misma que debe estar enfocada en el desempeño de sus trabajadores, que no debe permanecer solo en sus directivos sino trasladarse hasta cada uno de sus empleados. Dentro de la cultura se incluye al factor recompensa por desempeño, el cual ha sido un factor importante dentro de grandes empresas.

La estructura: se refiere a la necesidad de optimizar no solo recursos sino también procesos burocráticos que muchas veces asfixian a los trabajadores y a los mismo directivos, lo que afecta muchas veces el desempeño laboral y la motivación, dado que hay que concentrar esfuerzos en el cumplimiento burocrático que podrían ser dedicados a aspectos más específicos y gratificantes. El clima organizacional debe garantizar que los procesos prioritarios y necesarios no limitaran el desempeño y motivación laboral.

El liderazgo: de acuerdo a Chiavenato (2011) hay cualidades importantes que todo directivo debe presentar como es el caso de la construcción de relaciones solidada para la organización, y la inspiración y motivación a los demás directivos y empleados. Es importante además que el líder enfoque esfuerzos en la detección de oportunidades para aprovechar y problemas que solucionar, para lo cual deberá además contar con un perfil estratégico y facilidad en la toma de decisiones.

El talento: es necesario que las organizaciones identifiquen talentos y generen acciones que garanticen su conservación. Así como se generan acciones para retener clientes es necesario también que las organizaciones procuren generar acciones para retener personal de alto nivel de desempeño e incluso establecer procesos que permitan reemplazar fácilmente a trabajadores que dejan la empresa. Es muy común la lucha entre la competencia por empleados de gran desempeño.

La innovación: se refiere a la capacidad de la organización de mejorar sus servicios, productos o procesos de manera continua, desechando lo antiguo o promoviendo la innovación. Se añade además que la innovación no debe ser reactiva, es decir actuar solo

cuando el mercado así lo exige, sino más bien proactiva, es decir ser quien mueve el mercado. Chiavenato (2011) sugiere que las organizaciones generen un entorno en el cual se motive y reconozca la innovación.

Las alianzas estratégicas: finalmente Chiavenato (2011) considera importante que la organización genera alianzas estratégicas que incidan positivamente en su desarrollo, tanto dentro del mercado como dentro la organización. El acercamiento a empresas pequeñas con las que se negocia constantemente debe ser igual de importante que las negociaciones con las grandes empresas. El autor considera las alianzas estratégicas como elemento motivante para su personal dado que genera una mejor percepción de la empresa para la que se trabaja.

BENEFICIOS DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Una entidad que mantenga un excelente clima laboral va hacer una empresa competitiva por que tendrá empleados capaces de desarrollar cualquier actividad sin ningún inconveniente, serán trabajadores satisfechos en sus puestos y permitirá que afronten los problemas de manera apropiada y siempre buscando la mejor la solución para la empresa. Habrá mayor productividad para la institución dado que un trabajador motivado competente y comprometido con sus actividades diarias lograra conseguir las metas empresariales.

SATISFACCIÓN LABORAL

Respecto a la satisfacción laboral, Brunet (2011) manifiesta que sobre esta incide directamente el clima organizacional, el que además tiene vinculación con su rendimiento en el trabajo; es decir que la satisfacción laboral de un empleado será mayor si este está augusto con el clima organizacional propiciado, y menor según las necesidades insatisfechas que se hayan experimentado. Para alcanzar la satisfacción con el clima organizacional Robbins (2013) sugiere elementos que deben formar parte de la cultura organizacional en toda organización, y que demuestran que esta realiza sus actividades de manera ordenada. A continuación se enlistan los elementos:

- Orientación a los resultados: aplica a los niveles jerárquicos de dirección, donde se toman las decisiones que direccionarán el alcance de los objetivos de la organización.
- Orientación a los equipos: para alcanzar los objetivos las organizaciones establecen equipos de trabajo que sumen esfuerzos para un fin común gracias al aporte de cada miembro.
- Dinamismo: se enfoca de manera individual en cada trabajador, y procura que cada uno, en base a sus competencias aporte significativamente con su trabajo al alcance de los objetivos.
- Estabilidad: nivel en el que la organización asegura la estabilidad laboral a quienes trabajan en ella.
- Innovación y toma de riesgos: la manera como la organización motiva la innovación y la ejecución de actividades con cierto nivel de riesgo, pero que sus resultados puedan generar beneficios importantes.
- Atención a los detalles: nivel en el que la organización genera acciones que motiven a sus trabajadores a atender cada una de los detalles dentro de sus responsabilidades. (Robbins, 2013).

Chiavenato (2011), aporta a lo establecido por Brunet (2011) al indicar que la satisfacción no solo debe abarcar a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenencia a un conglomerado social que estime al individuo y motive a su autorrealización. Si se alcanza la frustración respecto a estas necesidades la adaptación podría complicarse, lo cual se vería reflejado en el desempeño laboral del trabajador y perjudicar luego a los objetivos empresariales.

La satisfacción laboral es para Gamboa (2010) la situación en la que quienes conforman una organización perciben bienestar. Este punto de bienestar es tratado por muchos autores referenciando a Maslow y su pirámide de jerarquía de necesidades, donde se establecen categorías primarias y secundarias que, de acuerdo al autor, coinciden de manera general con lo que una persona espera alcanzar durante su desarrollo personal y profesional, es decir, describe de manera ordenada la manera como el individuo avanza en el proceso de satisfacción de necesidades (Anexo N.- 4)

Salvatella (2013) explica que las necesidades fisiológicas guardan relación con las necesidades básicas del ser humano como son la alimentación, el descanso, de respirar. A continuación de las necesidades fisiológicas y siguiendo con el orden de los niveles de satisfacción están las necesidades de seguridad, las cuales se relacionan con la salud, el tener un hogar donde resguardarse, alcanzar su estabilidad y asegurar su supervivencia. Siguen las necesidades de amor y pertenencia, donde se desea tener relaciones interpersonales satisfactorias, como lo es conformar una familia.

Continúan las necesidades de autoestima que se refiere a estar satisfecho con uno mismo. Por su parte las necesidades de autorrealización se refieren al alcance de la satisfacción personal de alcanzar los objetivos personales y el esfuerzo que se hace para alcanzarlos. El alcance de la satisfacción laboral, si bien es cierto tiene relación con los elementos que conforman la pirámide de Maslow dado que el trabajo incide en el nivel de satisfacción sino también que ayuda a su consecución en cada nivel. Ahora bien, Gracian (2012) considera que para alcanzar la satisfacción en el trabajo, el empleador debe establecer objetivos claros, motivantes, alcanzables que permitan al trabajador saber hacia dónde la organización requiere que dirija sus esfuerzos y cómo estos serán medidos.

La motivación, de acuerdo a Gracián (2012) es entonces un elemento importante dentro del alcance de la satisfacción laboral de los empleados, dado de que un trabajador motivado es percibido mejor por los usuarios y además su trabajo y desempeño en general se perciben más beneficiosos para la institución. El autor establece entonces proposiciones en torno a la motivación con un enfoque en la teoría de las expectativas, las mismas que se enlistan a continuación:

- Toda acción se vincula a un resultado.
- Todo resultado genera un nivel de satisfacción.
- Un comportamiento puede estar vinculado a lo que se espera de un resultado.
- El individuo selecciona el resultado que genere más satisfacción. (Gracian, 2012)

Gracian (2012) a su vez, considera importante para alcanzar satisfacción laboral, establecer objetivos claros para los trabajadores, los cuales a su vez aporten a un objetivo

organizacional general. Estos objetivos deben cumplir una serie de requisitos para que en realidad puedan ser considerados motivadores e impulsores de un trabajo positivo, que además contribuyan al nivel de satisfacción laboral de quien los persigue. Entre los requisitos más importantes se encuentran los siguientes:

- Especificidad: se refiere a la simplicidad del objetivo planteado, el cual debe estar correctamente planteado, que su entendimiento y comprensión sea clara para quien lo perseguirá.
- Medición: se refiere a la manera como el objetivo permite su seguimiento y control para determinar su evolución.
- Alcance: procura que el objetivo pueda ser realmente alcanzable y no ambicioso al extremo, cuyo alcance sea muy difícil y por ende desmotivador para los trabajadores.
- Relevancia: el nivel de importancia del objetivo perseguido permite motivar a sus responsables, y establecer las mejores acciones y el tiempo adecuado.
- Tiempo: es necesario que todo objetivo responda a un cronograma establecido con el fin de una mejor organización para su consecución.

TÉCNICAS APLICADAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dado su modalidad mixta, cuali-cuantitativa, por la necesidad de datos de fuentes primarias y secundarias, la investigación requirió de la aplicación de métodos como el deductivo y el analítico sintético, aplicados tanto en el componente teórico como en el levantamiento de información de campo. Estos métodos permitieron obtener información variada referente a la temática en estudio, lo cual a su vez fundamentó la investigación y validó los resultados.

Para el estudio teórico realizado se hizo uso de la investigación documental, donde en base de autores que definen las temáticas relacionadas al clima organizacional o la satisfacción laboral se desarrolló un marco teórico que fundamentó la investigación desarrollada, y estableció las bases sobre las cuales analizar el problema en estudio. La teoría existente fue analizada y sintetizada para luego ser incluida en el componente teórico de esta investigación.

Para el levantamiento de información de campo se hizo uso de la técnica de la entrevista la misma que fue aplicada al Gerente de BANECUADOR en la sucursal de Catarama. El cuestionario de la entrevista incluyó cinco preguntas abiertas en torno al problema el mismo que fue aplicado en el sitio de la investigación. Durante la entrevista se motivó al entrevistado a responder de manera honesta, analizando la problemática en estudio, y generando conciencia de que sus respuestas aportan a la generación de soluciones para la atención al problema. Se llevó a cabo además una encuesta a los cinco funcionarios del área de negocios del Banco, cuyos resultados fueron luego tabulados y graficados para una mejor explicación. La encuesta estaba constituida por ocho preguntas, las mismas que procuraban levantar información de la percepción real de los funcionarios del área respecto al clima organizacional y su nivel de satisfacción laboral, y así mismo determinar su predisposición con el apoyo a la mejora de esta situación.

RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos con la ejecución de la entrevista al Gerente y posteriormente se presentan parte de los resultados de la encuesta realizada a los cinco funcionarios de la institución BANECUADOR que laboran en el área de Negocios, información que además fue graficada para un mejor análisis e interpretación y que se encuentra adjunto en los anexos de la investigación. Estos resultados permiten validar la problemática en estudio.

ENTREVISTA AL GERENTE

La entrevista al gerente permitió obtener información relacionada a la manera cómo se administra el clima organizacional en la entidad, cómo este es medido en el tiempo y atendido en caso de existir necesidades. El Gerente manifiesta que existen parámetros respecto al clima organizacional sugeridos por el Ministerio Laboral que deben ser cumplidos por todas las instituciones del Estado, pero que sin embargo, son necesarias políticas internas que se adapten al trabajo específico de cada persona, con el fin de satisfacerlos laboralmente.

El Gerente expuso además que existen externalidades que generan un clima organizacional tenso, como es la situación política, recesión económica, continuo cambio de autoridades en las instituciones públicas, presión de los usuarios, escasa capacitación o talleres motivacionales, entre otros factores, que inciden en las instituciones gubernamentales autónomas o no, directamente en sus funcionarios, dado que la rotación laboral en el sector público es mucha veces ocasionada por estos aspectos. Los resultados de la entrevista al Gerente evidenciaron también la predisposición desde la Gerencia de generar acciones que conlleven a la mejora de los niveles de satisfacción laboral de sus empleados, la cual él percibe como negativa, a pesar de no haber realizado nunca un levantamiento de información formal que evidencie un porcentaje real del nivel de satisfacción, pero que la observación directa permite percibir durante el trato diario.

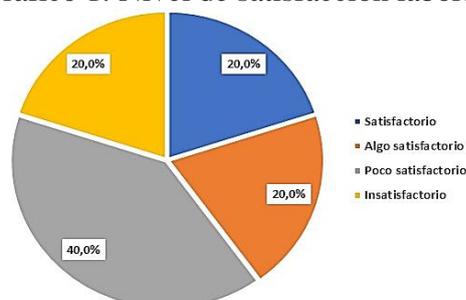
Desde gerencia se cuenta con el deseo y predisposición de trabajar en el clima organizacional, dado que se acepta la importancia de que los niveles de satisfacción laboral crezcan y se mantengan en niveles óptimos. Se es consciente además de la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño de los funcionarios, y al ser una institución pública con alta demanda por sus servicios y productos financieros, mantener niveles de desempeño altos es un indicador que afectara positivamente en la satisfacción de los ciudadanos usuarios de la entidad.

ENCUESTA FUNCIONARIOS

A continuación respuesta a las dos preguntas consideradas más importantes en la encuesta a funcionarios.

¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral dentro de la institución?

Gráfico 1: Nivel de satisfacción laboral

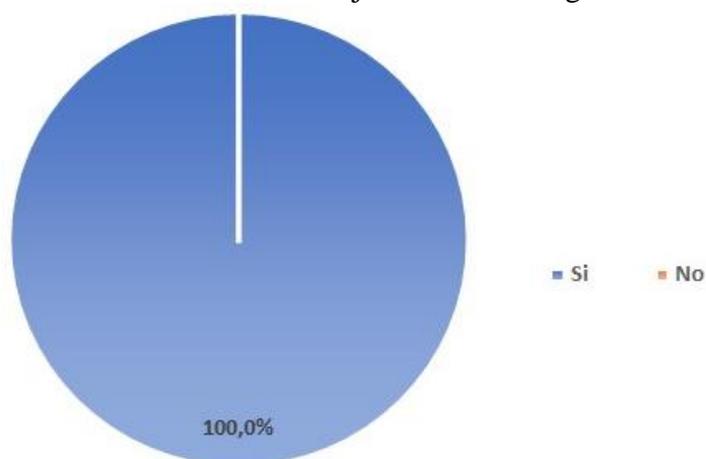


Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

Al consultar respecto al nivel de satisfacción laboral en general, el 40% se encuentra poco satisfecho, mientras que el 20% indicó que es insatisfactorio. Para un 20% el clima laboral es algo satisfactorio y similar porcentaje lo percibe satisfactorio. Los datos sugieren que un 60% de los funcionarios se encuentran con niveles de insatisfacción que deben ser mejorados de manera urgente para garantizar un clima interno más competitivo para el trabajo.

¿Considera necesario mejorar el clima organizacional de la institución?

Gráfico 2: Necesidad de mejora del clima organizacional



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

El 100% de los funcionarios consideran que es necesario mejorar el clima organizacional dentro de la institución. Los funcionarios están conscientes de la necesidad de llevar a cabo un programa de clima organizacional que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral en BanEcuador.

Los resultados de la encuesta a funcionarios evidenciaron que existen aspectos que inciden dentro de la insatisfacción laboral y que debería formar parte de políticas de clima organizacional en la institución, El alto nivel de insatisfacción con el clima laboral valida la problemática y por lo tanto evidencia la necesidad de establecer acciones de mejora organizacionales que incidan positivamente en la satisfacción laboral.

Sobre esto, el 100% de los funcionarios coinciden en la necesidad de un programa de clima organizacional, en el cual participarían todos los funcionarios.

Otro hallazgo que se evidenció fue que los empleados que laboran en el departamento de negocios BANECUADOR agencia Catarama no se sienten cómodos con el ambiente donde realizan sus actividades cotidianas. La institución debe mejorar aspectos concernientes a la comodidad del lugar de trabajo con la finalidad que los funcionarios se sientan más a gusto y mejoren incluso su rendimiento. Dado a que existen funcionarios que aun demandan mejores entornos laborales.

Además la encuesta permitió tener un acercamiento directo con los funcionarios y evidenciar en el sitio, la situación real del clima organizacional. mejorando aspectos que van desde la necesidad de renovar la infraestructura donde se labora, la manera cómo se han distribuido los espacios, la necesidad de actualizar la tecnología, mejorar el acondicionamiento de los espacios de espera de los usuarios, generar señalética interna de direccionamiento, también mejorar la comunicación entre el personal de trabajo con el gerente de la institución, aspectos que deben ser mejorados de manera urgente para así alcanzar la motivación requerida y nivel de satisfacción óptimo.

Al ser una institución pública y estar en periodo de austeridad, la motivación por incentivos monetarios no es posible, sin embargo, el reconocimiento intangible y público tampoco es expuesto como estrategia de motivación, lo cual podría mejorar la actitud de los funcionarios frente a sus responsabilidades. Quizás esa es la razón por la cual nos evidenciaron medios de evaluación del desempeño como buzón de sugerencias u otra técnica que pueda retroalimentar a la gerencia.

CONCLUSIONES

- La información recopilada permite concluir que son varios los elementos que deben considerarse para crear un clima organizacional adecuado dentro de una organización, los cuales a su vez inciden dentro de la motivación individual de los trabajadores. Aspectos como la remuneración, el reconocimiento del desempeño, la cultura organizacional, la

reducción de la burocracia, el planteamiento de objetivos reales, alcanzables y medibles, el entorno amigable, cómodo y seguro, son entre muchos los elementos cuya atención óptima y constante podría incidir en la creación de un clima organizacional que mejore el nivel de satisfacción laboral.

- El levantamiento de información de campo, llevado a cabo en la sucursal de Catarama del BanEcuador permitió evidenciar las deficiencias existentes en el clima organizacional y la oportunidad de mejorarlo, principalmente porque su estado actual ha afectado el nivel de satisfacción laboral de sus empleados, lo cual también afecta su desempeño y por ende la imagen general de la institución hacia la ciudadanía. Sin embargo, se pudo evidenciar el deseo de mejorar la actual situación.

- Finalmente se puede concluir que el clima organizacional incide directamente en la satisfacción laboral de los empleados del departamento de negocios BANECUADOR agencia Catarama, y que a la fecha de realización de la investigación lo hacía de una manera poco positiva, existiendo aspectos como la comunicación entre funcionarios con la gerencia, la creación de un entorno motivante, confortable, la burocracia existente, la acumulación de trabajo, y más, que deben ser atendidas de manera urgente para mejorar los actuales niveles de satisfacción laboral.

Se recomienda el inicio de un programa de capacitación a la gerencia respecto al desarrollo de ambientes donde el clima organizacional sea positivo, y a su vez el diseño y aplicación de un programa donde participen todos los funcionarios, el mismo que procure constante motivación, la optimización de procesos, el reconocimiento a su desempeño, las acciones de mejora ante problemas y demás acciones que incidan positivamente en su satisfacción laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Filion, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”. México: Pearson Education.
- Gamboa, E. J. (2015). Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Psicología Científica.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.
- Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Gracian, B. (2012). Unidad del Conocimiento - Teorías sobre la motivación. Barcelona: Fundació Factor Humà.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2013). Motivation and organizational climate.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez: Pearson Education de México S.A.
- Salvatella, Q. (22 de Abril de 2013). Quiques Salvatella. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <https://quiquesalvatella.wordpress.com/2013/04/22/la-piramide-de-maslow-2/>

ANEXOS

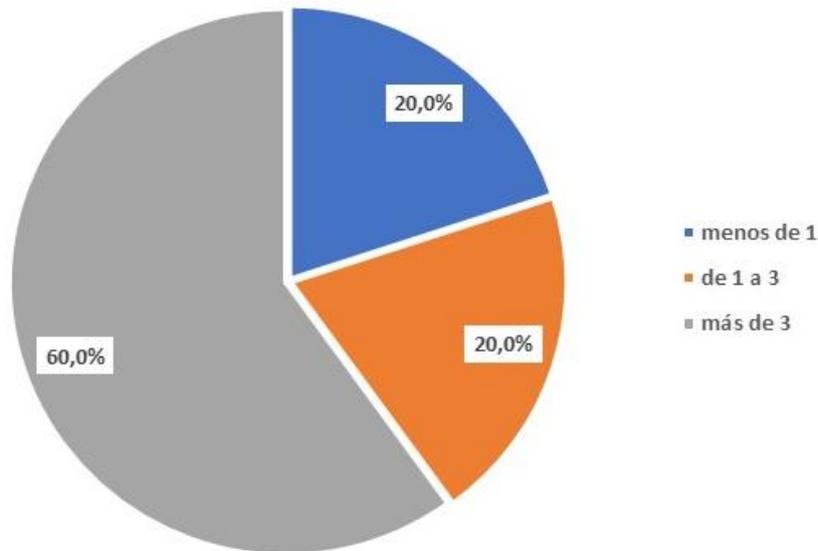
Anexo 1: Resultados de la encuesta a funcionarios de BanEcuador

1. ¿Hace cuántos años labora en la institución?

Tabla 1: Años laborando en la institución

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
menos de 1	1	20,0%
de 1 a 3	1	20,0%
más de 3	3	60,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 1: Años laborando en la institución



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.

Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios del BanEcuador de Catarama evidencian que el 60% tiene más de 3 años laborando en la institución, mientras que el 20% tiene de 1 a 3 años y otro 20% menos de 1 año.

Interpretación

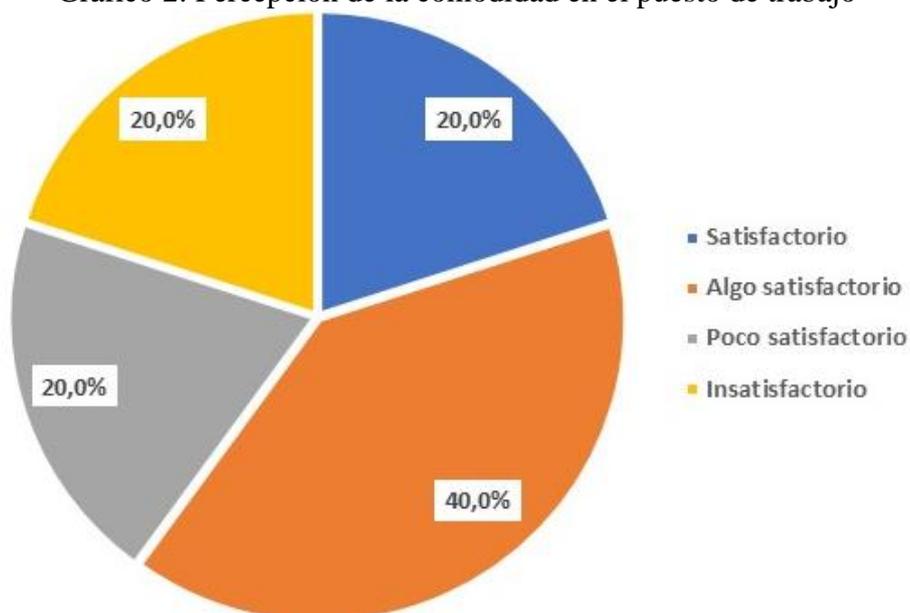
Los resultados respecto al tiempo laborando en BanEcuador hacen evidente que el equipo de trabajo es en su mayoría antiguo, con más de tres años dentro de la institución.

2. ¿Cómo percibe la comodidad de su puesto de trabajo?

Tabla 2: Percepción de la comodidad en el puesto de trabajo

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
Satisfactorio	1	20,0%
Algo satisfactorio	2	40,0%
Poco satisfactorio	1	20,0%
Insatisfactorio	1	20,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 2: Percepción de la comodidad en el puesto de trabajo



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

Respecto al nivel de satisfacción con la comodidad del puesto de trabajo, el 20%, lo considera satisfactorio, otro 20%, poco satisfactorio e insatisfactorio, y un 40% algo satisfactorio.

Interpretación

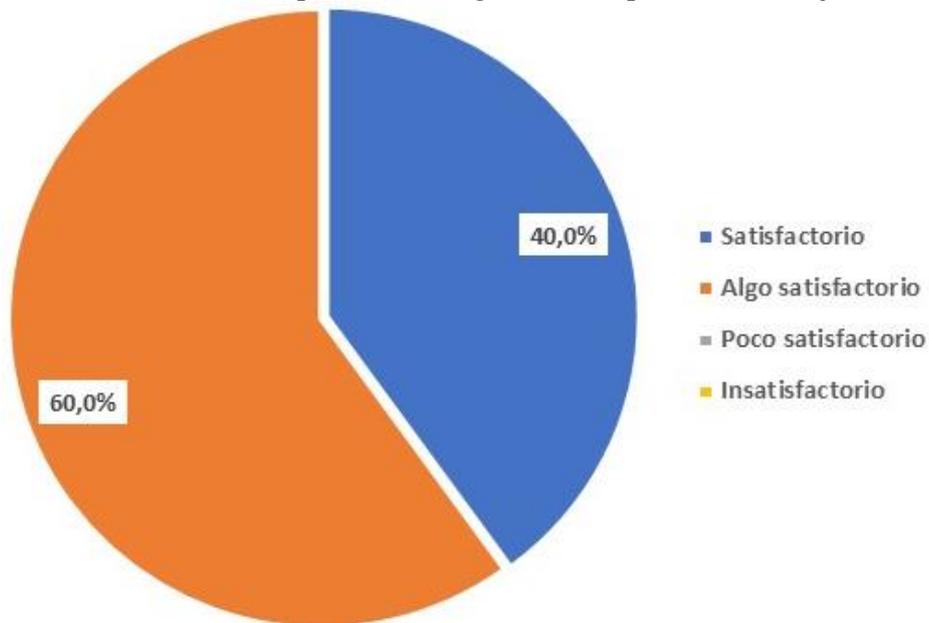
Lo indicado permite concluir que la institución debe aún mejorar aspectos concernientes a la comodidad del lugar de trabajo, dado que existen funcionarios que aun demandan mejores entornos laborables.

3. ¿Cómo percibe la seguridad de su puesto de trabajo?

Tabla 3: Percepción de la seguridad del puesto de trabajo

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
Satisfactorio	2	40,0%
Algo satisfactorio	3	60,0%
Poco satisfactorio	0	0,0%
Insatisfactorio	0	0,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 3: Percepción de la seguridad del puesto de trabajo



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

El 40% de los funcionarios encuestados indican que su nivel de satisfacción con la seguridad en el trabajo es satisfactorio, y el 60% algo insatisfactorio.

Interpretación

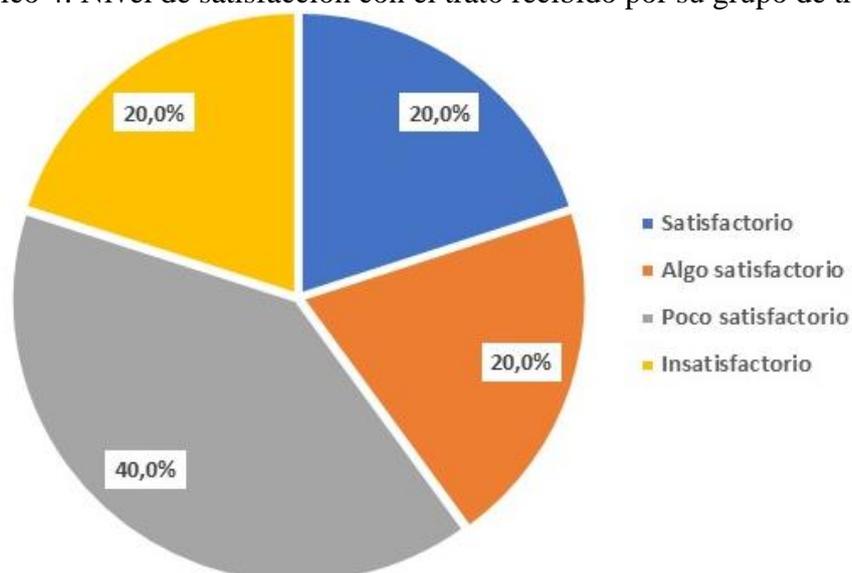
En general los funcionarios perciben un nivel de seguridad positivo dentro de la institución, sin embargo, siempre hay situaciones donde se puede mejorar hasta alcanzar niveles en su totalidad satisfactorios.

4. ¿Cuál su nivel de satisfacción con el trato recibido por su grupo de trabajo?

Tabla 4: Nivel de satisfacción con el trato recibido por su grupo de trabajo

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
Satisfactorio	1	20,0%
Algo satisfactorio	1	20,0%
Poco satisfactorio	2	40,0%
Insatisfactorio	1	20,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 4: Nivel de satisfacción con el trato recibido por su grupo de trabajo



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

El 20% de los encuestados se encuentran satisfechos con el trato recibido dentro de la institución, similar porcentaje se encuentra algo satisfecho y de igual manera insatisfecho. Existe, sin embargo, un 40% que indica estar poco satisfecho con el trato.

Interpretación

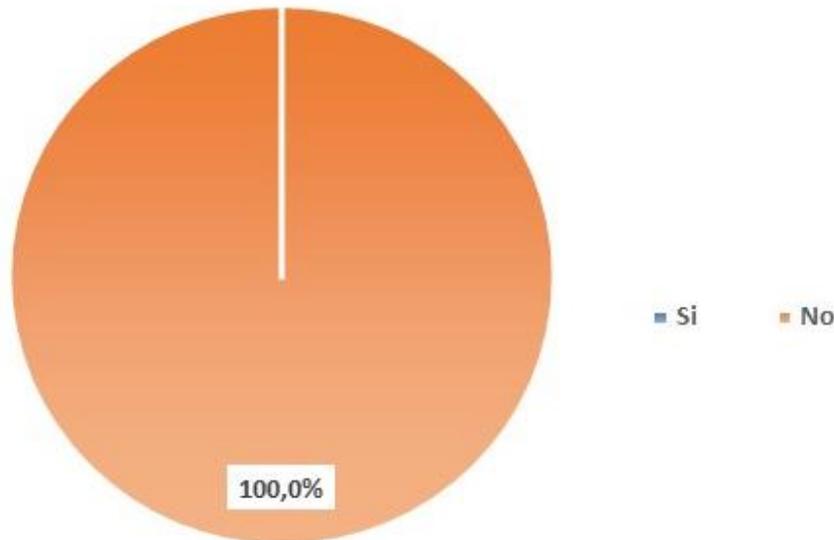
Los resultados permiten deducir que no existe total satisfacción con el trato recibido dentro de la institución, debiendo este ser mejorado para que los funcionarios se sientan más a gusto y mejoren incluso su rendimiento.

5. ¿Ha sido parte de algún programa de mejora del clima organizacional?

Tabla 5: Participación en un programa de clima organizacional en BanEcuador

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
Si	0	0,0%
No	5	100,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 5: Participación en un programa de clima organizacional en BanEcuador



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.
Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

El 100% de los funcionarios manifiestan que no han sido parte de un programa de clima organizacional en BanEcuador

Interpretación

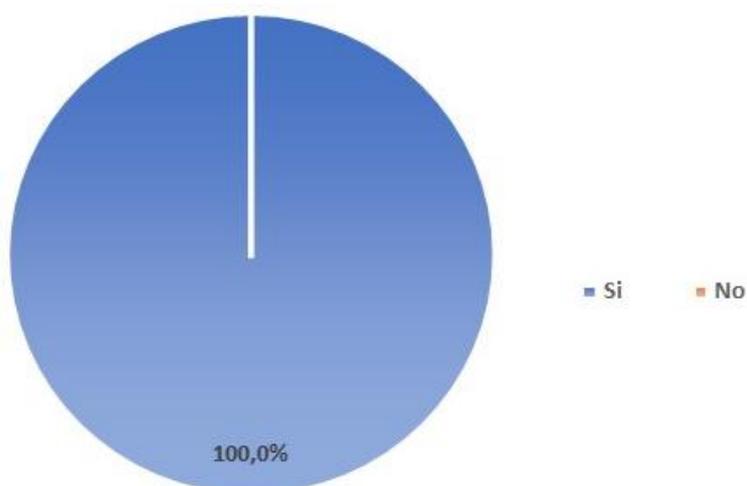
Los resultados permiten establecer la necesidad de llevar a cabo un programa de clima organizacional que incide positivamente en los niveles de satisfacción laboral de sus funcionarios.

6. ¿Participaría en un programa de clima organizacional de la institución?

Tabla 6: Participaría en un programa de clima organizacional

Opciones	Frecuencias	Porcentajes
Si	5	100,0%
No	0	0,0%
Total	5	100,0%

Gráfico 6: Participaría en un programa de clima organizacional



Fuente: Encuestas a los servidores públicos de la extensión Catarama de BanEcuador.

Elaboración: Marlene Vera Araujo

Análisis

El 100% de los funcionarios si participarían en un programa de para mejorar el clima organizacional dentro de la institución.

Interpretación

Es importante analizar la posibilidad de ejecutar un programa de clima organizacional aprovechando la disponibilidad y deseo del personal de participar en el mismo.



Anexo 2: Cuestionario utilizado para la encuesta a los funcionarios del área de negocio de BanEcuador

Objetivo: Conocer la percepción de los funcionarios en cuanto a su nivel de satisfacción laboral.

Instrucción: Marque con una x la respuesta que según su criterio sea la correcta:

1. ¿Hace cuántos años labora en la institución?

menos de 1	<input type="checkbox"/>
de 1 a 3	<input type="checkbox"/>
más de 3	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo percibe la comodidad de su puesto de trabajo?

Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Algo satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo percibe la seguridad de su puesto de trabajo?

Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Algo satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuál su nivel de satisfacción con el trato recibido por su grupo de trabajo?

Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Algo satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral dentro de la institución?

Satisfactorio	
Algo satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Insatisfactorio	

6. ¿Ha sido parte de algún programa de mejora del clima organizacional?

Si	
No	

7. ¿Considera necesario mejorar el clima organizacional de la institución?

Si	
No	

8. ¿Participaría en un programa de clima organizacional de la institución?

Si	
No	



Anexo 3: Cuestionario utilizado para la entrevista al Gerente de BanEcuador

1. ¿Cuánto tiempo lleva gerenciando la sucursal?

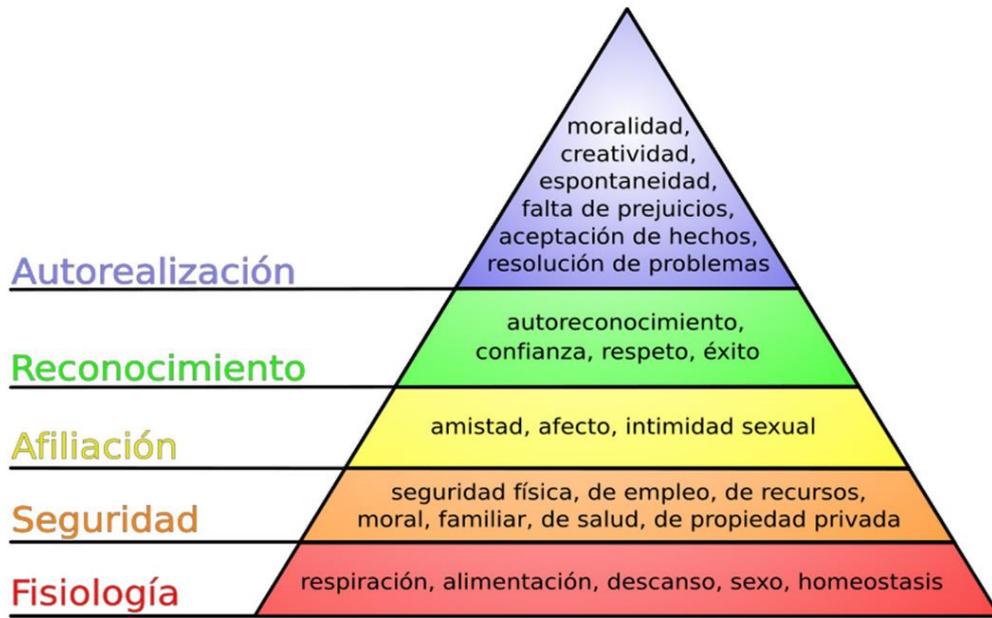
2. ¿Cuáles son las políticas formales de la institución en cuanto al clima organizacional?

3. ¿Qué acciones genera internamente como estrategias de clima organizacional?

4. ¿Cómo mide el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios?

5. ¿Considera necesario la ejecución de un programa de clima organizacional direccionado a mejorar el nivel de satisfacción laboral interno? ¿Por qué?

Anexo 4: Pirámide de Jerarquía de necesidades



Fuente: Salvatella (2013) a partir de Maslow (1943)

Anexo 5: Evidencia fotográfica de las encuestas realizadas a los funcionarios



Encuesta a funcionario de BanEcuador – Sucursal Catarama



Encuesta a funcionario de BanEcuador – Sucursal Catarama



Encuesta a funcionario de BanEcuador – Sucursal Catarama



Encuesta a funcionaria de BanEcuador – Sucursal Catarama



Encuesta a funcionario de BanEcuador – Sucursal Catarama



Encuesta a funcionario de BanEcuador – Sucursal Catarama



Revisión del estudio de caso junto al tutor