

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TERCER NIVEL EN LA
TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES

Sanmartín Ochoa Liria Raquel

Serrano Galindo Daniel Enrique

DIRECTOR

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Loja, 04 de mayo 2023

Certificación

Ing.

Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que ha supervisado el presente proyecto de investigación titulado, **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA**; el mismo que cumple con lo establecido por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano: por consiguiente, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, abril de 2023


f. _____
Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.
1105040222

Declaración Juramentada

Loja, abril de 2023

Nombres: Liria Raquel

Apellidos: Sanmartín Ochoa

Cédula de Identidad: 1900879527

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: Octubre 2022 – Abril 2023

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:
“PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA
COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de
Loja;

Declaro bajo juramento que:

- 1 Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
- 2 El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3 El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
- 4 El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

- 5 Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



.....
Liria Raquel Sanmartín Ochoa

C.I.: 1900879527

Declaración Juramentada

Loja, abril de 2023

Nombres: Daniel Enrique

Apellidos: Serrano Galindo

Cédula de Identidad:

Carrera: Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Semestre de ejecución del proceso de titulación: Octubre 2022 – Abril 2023

Tema de proyecto de investigación de fin de carrera con fines de titulación:
“PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA
COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023”

En calidad de estudiante del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de
Loja;

Declaro bajo juramento que:

- 1 Soy autor del trabajo intelectual y de investigación del proyecto de fin de carrera.
- 2 El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- 3 El trabajo de investigación de fin de carrera presentado no atenta contra derechos de terceros.
- 4 El trabajo de investigación de fin de carrera no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

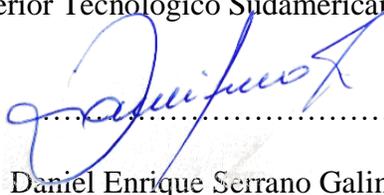
- 5 Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados. Las imágenes, tablas, gráficas, fotografías y demás son de mi autoría; y en el caso contrario aparecen con las correspondientes citas o fuentes.

Por lo expuesto; mediante la presente asumo frente al INSTITUTO cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

En consecuencia, me hago responsable frente al INSTITUTO y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar al INSTITUTO o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en el trabajo de investigación de fin de carrera presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello.

Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para EL INSTITUTO en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación de fin de carrera.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente dispuesta por la LOES y sus respectivos reglamentos y del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja.



Daniel Enrique Serrano Galindo

C.I.: 1102950688

Dedicatoria

Con todo el cariño, esfuerzo y sacrificio que ha significado llegar hasta este espacio del tiempo, a mis padres Patricia y Guillermo y a toda la Familia.

Gracias Lore, Danielita y Fabianita, las amo.

Daniel Enrique Serrano Galindo

Dedicatoria

Este proyecto al que le he puesto mucho cariño, esfuerzo y empeño va dedicado a mi padre, por ser mi principal apoyo en todo el transcurso de esta carrera, por inspirarme día a día con sus actos de trabajo y sembrar en mí las ganas de superarme en lo que sea que emprenda. A mi madre y hermanos por ser pilares incondicionales en mi vida, los amo con todo el corazón.

Liria Raquel Sanmartín Ochoa

Agradecimiento

Al Instituto Tecnológico Sudamericano, gracias por acogernos en sus aulas este tiempo, a la carrera de Gestión de Talento Humano y su planta docente por compartir y dejar plasmado en nosotros el saber y el conocimiento con absoluta generosidad. Gracias al Banco de Loja S.A. entidad que nos abrió las puertas para desarrollar este trabajo investigativo y nuestro agradecimiento especial al ingeniero Joffre Sarmiento fuente guía y pilar fundamental de esta investigación.

Daniel Enrique Serrano Galindo

Agradecimiento

Al Instituto Superior Tecnológico Sudamericano por forjar en sus aulas profesionales de calidad, a la carrera de Gestión de Talento Humano y sus docentes por enseñarnos la importancia de trabajar con personas siendo más humanos e influenciarnos de manera positiva a través de sus conocimientos. Gracias al Banco de Loja S.A. por permitirnos conocerlos un poco más de cerca con la mera intención de aportar al crecimiento de la institución. Finalmente, al Ing. Joffre por la predisposición de apoyarnos y motivarnos en todo el transcurso de este proyecto fortaleciendo los conocimientos adquiridos.

Liria Raquel Sanmartín Ochoa

Acta de Cesión de Derechos

Conste por el presente documento la Cesión de los Derechos del proyecto de investigación de fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - Por sus propios derechos; Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs. en calidad de director del proyecto de investigación de fin de carrera; y, Sanmartín Ochoa Liria Raquel, Serrano Galindo Daniel Enrique, en calidad de autores del proyecto de investigación de fin de carrera; mayores de edad emiten la presente acta de cesión de derechos.

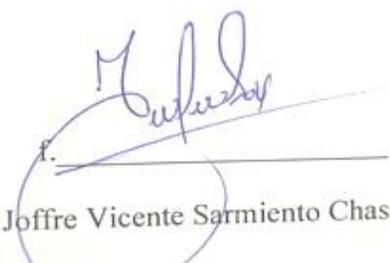
SEGUNDA. - Sanmartín Ochoa Liria Raquel y Serrano Galindo Daniel Enrique, realizaron la Investigación titulada **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023** para optar por el título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja, bajo la dirección del Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

TERCERA. - Es política del Instituto que los proyectos de investigación de fin de carrera se apliquen y materialicen en beneficio de la comunidad.

CUARTA. - Los comparecientes Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs., en calidad de Director del proyecto de investigación de fin de carrera y Sanmartín Ochoa Liria Raquel y Serrano Galindo Daniel Enrique, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en proyecto de investigación de fin de carrera titulado: **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023**, a favor del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja; y, conceden autorización para que el Instituto pueda utilizar esta investigación en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

QUINTA. - Aceptación. - Las partes declaran que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derechos.

Para constancia suscriben la presente cesión de derechos, en la ciudad de Loja, en el mes de abril del año 2023.



f. _____
Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

DIRECTOR

C.I.: 1105040222



Sanmartín Ochoa Liria Raquel

AUTORA

C.I.: 1900879527



Serrano Galindo Daniel Enrique

AUTOR

C.I.:1102950688

Índice

16.	Certificación.....	II
17.	Declaración Juramentada	III
18.	Declaración Juramentada	V
19.	Dedicatoria.....	VII
20.	Agradecimiento.....	IX
21.	Acta de Cesión de Derechos	XI
22.	Índice.....	XIII
23.	Índice de figuras.....	XVIII
24.	Índice de tablas	XXII
25.	Resumen.....	1
26.	Abstract.....	3
27.	Problematización.....	5
28.	Tema	7
29.	Elección de la línea y Sublínea de investigación	8
30.	Justificación	9

31.	Objetivos.....	11
	7.1 <i>Objetivo general</i>	11
	7.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
32.	8. Marco Teórico.....	12
	8.1 <i>Marco Institucional</i>	12
	8.1.1 <i>Reseña Histórica</i>	12
	8.1.2 <i>Filosofía Organizacional</i>	13
	8.1.3 <i>Productos</i>	14
	8.1.4 <i>Organigrama</i>	15
	8.1.5 <i>Oficinas</i>	16
	8.2 <i>Marco Conceptual</i>	17
	8.2.1 <i>Historia del Comportamiento Organizacional</i>	17
	8.2.2 <i>¿Qué es el Comportamiento Organizacional?</i>	22
	8.2.3 <i>Importancia de Comportamiento Organizacional</i>	22
	8.2.4 <i>Características del Comportamiento Organizacional</i>	23
	8.2.5 <i>Objetivos del Comportamiento Organizacional</i>	24
	8.2.6 <i>Ventajas y desventajas del Comportamiento Organizacional</i>	25
	8.2.7 <i>El Modelo de Transformación Institucional</i>	26
33.	9. Metodología	29
	9.1 <i>Tipos de métodos</i>	29
	9.1.1 <i>Método fenomenológico</i>	29

9.1.2	Método hermenéutico	29
9.1.3	Método práctico proyectual	30
9.2	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	30
9.2.1	Tipos de Técnicas	30
9.2.1.1	Observación Directa.....	30
9.2.1.2	Entrevista.	31
9.2.1.3	Encuesta.	31
9.3	<i>Determinación de la muestra</i>	31
10.	Diseño Metodológico.....	32
10.1	<i>Fase Preliminar: Levantamiento de información</i>	32
10.2	<i>Fase I: Levantamiento de información primaria</i>	32
10.2.1	Determinación de la muestra	33
10.2.2	Encuesta.....	42
10.2.3	Entrevista	42
10.2.4	Observación directa	42
10.3	<i>Fase II. Construcción de la propuesta</i>	45
10.3.1	Fase III. Difusión de resultados	45
11.	Análisis y Presentación de Resultados.....	46
11.1	<i>Observación Directa</i>	46
11.2	<i>Entrevista</i>	47

11.2.1	Entrevistados.....	47
11.2.2	Tabla Resumen de Resultados	47
11.2.3	Análisis de Resultados	53
11.3	<i>Encuesta</i>	55
12.	Propuesta de Acción	71
12.1	<i>Introducción</i>	71
12.2	<i>Presentación</i>	71
12.3	<i>Beneficiarios</i>	72
12.4	<i>Estructura</i>	73
12.5	<i>Documento Presentado</i>	74
12.5.1	Ficha técnica	75
12.5.2	Índice de Contenidos	76
12.5.3	Presentación de la Empresa	77
12.5.4	<i>Glosario de términos</i>	78
12.5.5	Diagnóstico de la empresa	86
34.	Matriz del programa.....	87
	<i>Matriz de competencias</i>	90
13.	Resultados esperados	135
15.	Conclusiones.....	137

35.	15. Recomendaciones	139
16.	Referencias.....	140
36.	Anexos	143
36.1.	Presupuesto	143
36.1.1.	<i>Recursos Humanos</i>	143
36.1.2.	Recursos Materiales	143
36.1.3.	Recursos Financieros	143
37.	Cronograma.....	145
38.	Certificación de Aprobación – Vicerrectorado	146
39.	Certificado de ejecución del proyecto.....	148
40.	Certificado de implementación del proyecto	149
41.	Encuesta aplicada.....	150
42.	Entrevista aplicada	156
43.	Plan de Socialización	159
46.	Certificado de Abstract	160
47.	Evidencias fotográficas del proyecto	161

Índice de figuras

Figura 1	Logo institucional Banco de Loja	12
Figura 2	Estructura orgánica basada en procesos	15
Figura 3	Agencias en diferentes provincias del Ecuador.....	16
Figura 4	Línea de tiempo de antecedentes históricos del comportamiento organizacional	17
Figura 5	Comportamiento organizacional: nuevos retos.	23
Figura 6	Estructura del levantamiento de Información	32
Figura 7	Equipo del Área Comercial	43
Figura 8	Colaborador del Banco de Loja.....	44
Figura 9	Estructura del levantamiento de Información Entorno de trabajo.....	44
Figura 10	Flujograma de procesos del Programa de comportamiento organizacional.....	46
Figura 11	Edad	55
Figura 12	Género	56
Figura 13	Empleabilidad.....	57
Figura 14	Comportamiento organizacional adecuado	58
Figura 15	Comportamiento organizacional adecuado	59
Figura 16	Esfuerzo de los colaboradores con sus retribuciones	61
Figura 17	Innovación en el trabajo	62
Figura 18	Motivación dentro del personal	63
Figura 19	El colaborador se involucra con conocimientos, competencias y efectividad ..	64
Figura 20	Imagen corporativa.....	65
Figura 21	Objetivos.....	66
Figura 22	Recompensa Salarial	67

Figura 23	Responsabilidad laboral.....	68
Figura 24	Oportunidad de crecimiento	69
Figura 25	Estructura de un Programa de comportamiento organizacional.....	73
Figura 26	Programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja	74
Figura 27	Motivando el optimismo.....	93
Figura 28	Guión No. 1	94
Figura 29	Guión No. 2	96
Figura 30	Guión No. 3	97
Figura 31	Guión No. 4	98
Figura 32	Guión No. 5	99
Figura 33	Guión No. 6	100
Figura 34	Inversión TBC	110
Figura 35	Certificación	111
Figura 36	Beneficios de la implementación de horarios flexibles.....	118
Figura 37	Secciones de la sala Wellness.....	121
Figura 38	Área de bodega	126
Figura 39	Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín	126
Figura 40	Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín	127
Figura 41	Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín	127
Figura 42	Aprobación de anteproyecto Liria Sanmartín	146
Figura 43	Aprobación de anteproyecto Daniel Serrano.....	147
Figura 44	Solicitud al Banco para realizar la investigación en el área comercial	148

Figura 45	Certificado para la aprobación de la investigación	149
Figura 46	Encuesta de evaluación del área comercial	150
Figura 47	Encuestas de satisfacción para la propuesta de Engagmente	152
Figura 48	Encuestas de satisfacción para la propuesta de Cultura organizacional.....	153
Figura 49	Encuestas de satisfacción para la propuesta de Incentivos.....	154
Figura 50	Encuestas de satisfacción para la propuesta de Marca corporativa.....	155
Figura 51	Entrevista con el gerente de Recursos humanos Mgs. Diego Ambrossi	156
Figura 52	Entrevista al gerente de procesos Ing. Paul Ochoa	157
Figura 53	Conversación con el gerente comercial Ing. María Eugenia Idrobo	157
Figura 54	Recorrido por las instalaciones del Edificio Innova.....	157
Figura 55	Socialización del plan de acción en el Edificio Innova.....	159
Figura 56	Brochure entregado en la socialización a Recursos Humanos	159
Figura 57	Socialización del plan de acción en el Edificio Innova.....	162
Figura 58	Retroalimentación de la socialización con el jefe de Recursos Humanos	162
Figura 59	Entrega de brochure al gerente de Recursos Humanos al Mgs. Diego Ambrossi	163
Figura 60	Solicitud al Banco para realizar la socialización de los resultados finales	164
Figura 61	Oficio de fecha de aprobación para socialización	165
Figura 62	Bodega donde será implementada la Sala Wellness	166
Figura 63	Planos arquitectónicos para la Sala Wellness.....	166
Figura 64	Perspectiva 2 del plano arquitectónico para la Sala Wellness.....	167
Figura 65	Políticas de horarios flexibles libres por gestión de objetivos	168
Figura 66	Políticas para la Sala Wellness.....	169
Figura 67	170	

Figura 68	Presntaciòn del Plan de acciòn actividad 2.....	170
Figura 69	Presentaciòn del Plan de acciòn actividad 3.....	171
Figura 70	Presentaciòn del Plan de acciòn actividad 4.....	171

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Nómina Área Comercial del Banco de Loja</i>	33
Tabla 2 <i>Entrevista Jefe de Recursos Humanos y SSO</i>	47
Tabla 3 <i>Entrevista Gerente de Soporte</i>	48
Tabla 4 <i>Entrevista Gerente de Riesgos</i>	51
Tabla 5 <i>Rangos de edad del personal del área comercial del Banco de Loja</i>	55
Tabla 6 <i>Género del personal del área comercial del Banco de Loja</i>	56
Tabla 7 <i>Tiempo de empleabilidad del personal del área comercial del banco de Loja</i>	57
Tabla 8 <i>Consulta sobre si existe un comportamiento organizacional adecuado</i>	58
Tabla 9 <i>Consulta sobre si los colaboradores tienen oportunidades de crecer profesionalmente en la empresa</i>	59
Tabla 10 <i>Consulta sobre si la empresa retribuye a través de incentivos el esfuerzo de los colaboradores</i>	60
Tabla 11 <i>Consulta sobre si los colaboradores tienen oportunidades de innovar en su trabajo</i>	
62	
Tabla 12 <i>Consulta sobre si existe motivación dentro del personal</i>	63
Tabla 13 <i>Consulta sobre si el colaborador se involucra con conocimientos, competencias y efectividad</i>	64
Tabla 14 <i>Consulta sobre como cuida la imagen corporativa de la empresa</i>	65
Tabla 15 <i>Consulta sobre si alineación de objetivos de la empresa y el colaborador</i>	66
Tabla 16 <i>Consulta sobre si existe motivación monetaria dentro del personal</i>	67
Tabla 17 <i>Consulta sobre si existe motivación dentro del personal</i>	68
Tabla 18 <i>Consulta sobre si existe motivación dentro del personal</i>	69

Tabla 19 <i>Beneficiarios del proyecto</i>	72
Tabla 20 <i>Rangos de edad del personal del área comercial del Banco de Loja</i>	86
Tabla 21 <i>Matriz del programa</i>	87
Tabla 22 <i>Guión No. 1</i>	93
Tabla 23 <i>Guión No. 2</i>	95
Tabla 24 <i>Guión No. 3</i>	96
Tabla 25 <i>Guión No. 4</i>	97
Tabla 26 <i>Guión No. 5</i>	98
Tabla 27 <i>Guión No. 6</i>	100
Tabla 28 <i>Presupuesto de actividad de Engagement</i>	101
Tabla 29 <i>Evaluación Engagement</i>	101
Tabla 30 <i>Cronograma de cumplimiento de actividad</i>	103
Tabla 31 <i>Presupuesto de actividad de Cultura Organizacional</i>	111
Tabla 32 <i>Evaluación Satisfacción de Capacitación</i>	111
Tabla 33 <i>Cronograma de cumplimiento de actividad</i>	113
Tabla 34 <i>Horario de trabajo</i>	115
Tabla 35 <i>Presupuesto de actividad de incentivos</i>	118
Tabla 36 <i>Evaluación Satisfacción de Servicio</i>	118
Tabla 37 <i>Detalles del servicio de hairdressing</i>	122
Tabla 38 <i>Detalles del servicio de manicure</i>	123
Tabla 39 <i>Opciones de empresas externas</i>	124
Tabla 40 <i>Cronograma de actividades – programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja para el año 2023</i>	131

Tabla 41 <i>Presupuesto de actividad de marca corporativa</i>	132
Tabla 42 <i>Evaluación Satisfacción de Beneficios</i>	132
Tabla 43 <i>Presupuesto General</i>	133
Tabla 44 <i>Presupuesto</i>	144
Tabla 45 <i>Cronograma</i>	145

1. Resumen

Los programas organizacionales cumplen un papel preponderante en el talento humano de la organización en la cual, el departamento de RRHH es el principal gestor para la correcta implementación de los mismos, es por ello, que el área comercial del Banco de Loja que, además, es una de las principales en cualquier organización, en base a las técnicas de observación, entrevista y encuesta se pudo evidenciar que la mayoría de sus trabajadores no se sienten comprometidos con la institución respecto a las pocas oportunidades de innovar en su trabajo y el escaso conocimiento de la manera en que influye su aporte o desempeño en la institución, esto repercute directamente en el comportamiento que el colaborador tenga dentro de su ambiente de trabajo y la forma como este influye en desarrollo de sus actividades.

Tomando en cuenta este aspecto, los objetivos planteados en esta investigación determinan la propuesta de crear un programa de comportamiento organizacional dirigido al área comercial del Banco de Loja, con el propósito de mejorar ciertos aspectos y procesos en lo que existen falencias que conllevan a declinar resultados por un mal desempeño de los trabajadores. Para la consecución de este proyecto se empleó los métodos fenomenológico, hermenéutico y práctico proyectual que contribuyeron a la obtención de información teórica fidedigna y válida para este programa, del mismo modo se aplicó las técnicas de la observación directa, la entrevista y la encuesta. La observación directa se la efectuó en el edificio Innova a los colaboradores del área comercial, la entrevista se la realizó al Jefe de RRHH y SSO, Gerente de Riesgos y Gerente de Soporte, finalmente se aplicó la encuesta, que fue esencial y clave para determinar carencias existentes en los 242 colaboradores de toda esa área.

Dentro de este marco, deducimos que el Programa de Comportamiento Organizacional para el Área Comercial del Banco de Loja, permitirá tener una visión más amplia de los procesos

que se llevan a cabo dentro del área, encontrar la manera de fortalecer la cultura organizacional y las actividades que no generan el suficiente compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, incentivando al talento humano no solo con retribuciones monetarias, sino también con no monetarias, a partir de esto, se implementan estrategias capaces de contribuir con el desarrollo efectivo en pro del comportamiento organizacional.

Finalmente, se concluye que este Programa contribuirá a la mejora continua del área comercial tomando en cuenta las necesidades e inconformes de los colaboradores que generan estancamiento a través de patrones de comportamiento, dentro de los procesos. Todo esto a través de propuestas que impulsen la cultura organizacional por medio del *engagement*, la productividad a través de incentivos y la marca corporativa. Así mismo, como recomendación se propone tomar en cuenta los resultados arrojados en esta investigación, a fin de aumentar la productividad del área y su impacto en el mercado como institución financiera.

2. Abstract

The organizational programs take an important role in the human talent of the company in which the Human Resources department is the main manager for their correct implementation, due to the commercial area of Loja Bank, also it is one of the main in any organization, based on the observation, interview and survey techniques it was possible to show that the majority of its workers do not feel committed to the institution regarding the few opportunities to innovate in their work and the lack of knowledge the way in which their contribution or performance in the institution influences, this directly affects the behavior that the collaborator has within their work environment and the way in which this affects the development of their activities.

Taking this aspect into account, the objectives set out in this research project determine the proposal to create an organizational behavior program aimed at the commercial area of Loja Bank to improve the processes in which some shortcomings lead to declining results due to poor employee performance. To achieve this project, phenomenological, hermeneutic, and practical project methods were used, which contributed to obtaining reliable and valid theoretical information for this program, in the same way, the techniques of direct observation, interview, and survey were applied.

Direct observation was carried out at the principal bank office and Innova Building to the collaborators of the commercial area, the interview was carried out with the HR and SSO manager, Risk Manager and Support Manager, finally, the survey was applied, which was essential and key to determining existing deficiencies in the 242 collaborators of this entire area.

In this framework, it is deduced that the Organizational Behavior Program for

the Commercial Area of Loja bank will allow for having a broader vision of the processes that are carried out within the area, also find a way to strengthen the organizational culture and activities that do not generate enough commitment from the workers with the business objectives, encouraging human talent not only with monetary rewards but also with non-monetary ones, from this, strategies capable of contributing to the effective development of organizational behavior are implemented.

Finally, it is concluded that this program will strengthen the continuous improvement of the commercial area, taking into account the needs and disagreements of the collaborators that generate stagnation through behavior patterns within the processes. All this through proposals that promote organizational culture through *engagement*, and productivity with incentives and, therefore, generate permanence in the corporate brand. Likewise, as a recommendation, it is proposed to take into account the results of this investigation, in order to increase the productivity of the area and its impact on the market as a financial institution.

3. **Problematización**

El constante cambio evolutivo causado por la globalización y los constantes avances tecnológicos, ha creado que las organizaciones realicen innovaciones en sus procesos internos y sobre todo, el mayor enfoque se da en el Departamento de Talento Humano uno de los pilares fundamentales en la empresa, mismo que se encuentra con problemas como; procesos de selección empíricos, procesos mal levantados, falta de liderazgo y motivación por niveles jerárquicos superiores, lo que genera un ambiente de trabajo negativo permitiendo así la fuga de talentos. Esta repercusión tiene gran peso para la consecución de los objetivos empresariales es por ello que es necesario un estudio e implantación de un modelo de comportamiento organizacional (García, 2016).

A nivel internacional muchas son las empresas que no cuentan con un modelo de comportamiento organizacional que las oriente a mejorar y formalizar procesos dentro de la misma. Griffin & O'Learly-Kelly (2004, como se citó en Massimo, 2018) afirman que existen comportamientos organizacionales negativos que están motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores y tienen consecuencias negativas al generar costos asociados para la organización y representa repercusiones directas y negativas en el desempeño organizacional. La empresa Walt Disney Corporation, se encontraba con un bajo desarrollo competitivo en el mercado, su personal tenía bajo sentido de pertenencia, carecían de empoderamiento, poca motivación, falta de liderazgo, todo esto conducía a que la organización desaparezca. La aplicación de un nuevo modelo organizacional orientado a la participación activa del colaborador mejoró sus niveles de productividad (Hidalgo & Torres, 2013).

A nivel nacional no es la excepción pues existen un sin número de empresas que no están dispuestas a invertir en un buen programa de comportamiento organizacional y que, además, no

tienen un norte en el cual centrarse para optimizar y garantizar buenos resultados. La empresa Quala Ecuador desde el año 2015 se encuentra enfocado en desarrollar y mejorar su modelo de comportamiento organizacional, en el año 2019 se identificó varios problemas dentro de la organización como los siguientes; el 30% tenía bajo sentido de pertenencia; y el 16,67% tenía baja motivación. El objetivo de implementar este modelo de comportamiento organizacional va a contribuir al cumplimiento de los objetivos y generar mayor empoderamiento y alineamiento a la cultura organizacional (Paredes & Victoria, 2017).

A nivel local, las empresas también se encuentran inmersas en una serie de problemas organizacionales. Una de ellas tiene una estructura organizacional desarrollada sistemáticamente, es el Banco de Loja, esta organización detectó varios inconvenientes de comportamiento organizacional en el área comercial, como la desmotivación, falta de compromiso y hasta con casos de falta de sigilo como algunos de los problemas más relevantes. Esto ha desembocado en el no cumplimiento de metas y objetivos que repercuten en la rentabilidad de la misma. Por ejemplo, esta empresa en el año 2019 tenía un crecimiento por productividad del 39.9% y en el año 2020 decreció en un 36,4% (Banco de Loja [BL], 2021, p.92)

A raíz de todos los problemas detectados, como lo son la falta de empoderamiento, falta de motivación y compromiso en el área comercial del banco de Loja, organización que carece de un modelo de transformación institucional, acorde a las necesidades competitivas y de permanencia de la marca respecto al mercado. Este modelo permitirá a las empresas privadas del Ecuador conocer más a fondo a sus colaboradores y el ambiente en el que se desenvuelven.

4. Tema

“Programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja para el año 2023”.

5. Elección de la línea y Sublínea de investigación

Línea:

Desarrollo Humano, seguridad industrial y seguridad ocupacional

Sublínea:

Comportamiento Organizacional

6. Justificación

La línea de investigación aplicada en el presente proyecto se encuentra inmersa en el desarrollo humano en las organizaciones, que es uno de los pilares fundamentales para el normal desarrollo de las actividades laborales cotidianas ya que se encuentra relacionado con el comportamiento del colaborador dentro de la organización. Frente a ello en la sublínea de investigación la perfilamos en el comportamiento organizacional, enfocado en como el colaborador actúa, piensa y se desarrolla dentro de las empresas, esto sin dejar el lado la parte humana ya que la principal herramienta de las organizaciones es el colaborador.

El presente trabajo de investigación, se justifica académicamente como paso preliminar a optar por el título de tecnólogo superior en gestión de talento humano, título que otorga el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 21, literal a) del reglamento del régimen académico, en el que se establece que las carreras técnicas y tecnológicas deben desarrollar un trabajo de titulación, basado en procesos de investigación, como requisito para obtención del título profesional. Por ello para lograr un cambio significativo en el desarrollo de las sociedades es necesario la continua preparación, basada en conocimientos teóricos y prácticos que han sido impartidos por los docentes con sus cátedras, durante el transcurso de los cinco ciclos académicos que como futuros tecnólogos hemos cursado y que nos servirán como sustento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el ámbito tecnológico, la presente investigación empleará la utilización de herramientas técnicas, que ayudarán a determinar el objeto de estudio, de tal forma que permita innovar en los procesos sobre cómo gestionar con eficiencia el recurso humano, lo cual evitara pérdidas económicas que afecten los resultados generales del Banco de Loja, destacando la importancia y relevancia a la tecnología como factor de éxito, productividad y competitividad para la

organización. En la actualidad las organizaciones están innovando e invirtiendo en la utilización de herramientas y nuevas técnicas para potenciar el recurso humano, es por eso que a través de este modelo pretendemos dar un aporte a la organización que le conduzca a obtener mejores resultados.

Dentro del ámbito social el presente proyecto de investigación pretende ser un aporte para el Banco de Loja, con un modelo de transformación institucional que permita a esta entidad mejorar sus procesos internos de cohesión, motivación, ambiente laboral adecuado, y a su vez, permita que los colaboradores mantengan su salud física y mental.

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de comportamiento organizacional mediante normativas, estrategias y nuevas herramientas, con la finalidad de fortalecer un vínculo de satisfacción y lealtad de los colaboradores en el área comercial del Banco de Loja.

7.2 Objetivos específicos

- Levantar información bibliográfica usando fuentes verídicas y confiables como libros, artículos científicos y la web que permitan identificar la importancia de la creación de un modelo de comportamiento organizacional y delimitar la temática de investigación.
- Recopilar información a través de herramientas como la entrevista y encuesta a los colaboradores y directivos del área comercial, obteniendo datos de primera mano que nos permitan conocer falencias y condiciones actuales del personal que labora en la organización.
- Crear un plan de comportamiento organizacional a través del modelo de transformación institucional que permita mejorar la cultura empresarial, *engagement*, incentivos e impulso de marca personal, promoviendo a la organización mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores.
- Socializar el modelo de comportamiento organizacional a los colaboradores y directivos, mediante una capacitación presencial con la finalidad de que conozcan técnicas, estrategias y herramientas que les permitan aumentar la productividad y mejorar procesos para llegar a ser una empresa proactiva con trabajadores de excelencia que den respuesta a las necesidades laborales y al cumplimiento de los objetivos propuestos.

8. Marco Teórico

8.1 Marco Institucional

8.1.1 *Reseña Histórica*

Figura 1

Logo institucional Banco de Loja



Nota: Adaptado de logo oficial, por Banco de Loja, 2021, <https://www.bancodeloja.fin.ec/>

El Banco de Loja abrió al público el 1 de julio de 1968, en una antigua casona de la calle José A. Eguiguren entre Sucre y 18 de noviembre. Con esto, el Banco de Loja hace realidad el sueño de muchos ciudadanos que desean cubrir sus necesidades económicas y empresariales.

En la década de 1960, en la esquina de las calles Rocafuerte y Bolívar, había una casa antigua de dos plantas, adobe, amplios corredores, enormes escalones en la entrada, rodeada de columnas. Allí vivían familias trabajadoras y honorables. La casa fue vendida y demolida en su totalidad, para luego comenzar a levantarse edificios, donde hoy funciona la sede del Banco Loja y es uno de los signos más visibles de progreso y desarrollo de la ciudad y provincia de Loja.

Desde el 21 de agosto de 1978, han brindado a los residentes del estado de Catamayo instalaciones de última generación que permiten a los clientes evitar viajar largas distancias a nuestra ciudad para ahorrar tiempo.

Entre 1996 y 1998, bajo la dirección del señor Carlos Palacios, el Banco de Loja, realizó cambios importantes que permitirán el desarrollo y modernización de la institución. Él inició cambios fundamentales como la apertura de nuevas instituciones en la provincia y la implementación de nuevos sistemas de información para desarrollar diversas aplicaciones tecnológicas que permitieron atender mejor a los clientes.

En 2004, el Banco de Loja amplió su red de cobertura y abrió sus puertas en la ciudad de Quito para atender las crecientes demandas de los capitalinos, por lo que el Banco de Loja traspasó fronteras hacia un mercado más amplio, ofreciendo sus muestras para ampliar su oferta. capacidad de proxy de la red.

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, esto debido a su atractiva rentabilidad, alta confiabilidad, eficiencia, suficiencia de capital, holgada liquidez y buena cobertura a los mayores depositantes del banco.

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 (BL, 2021, p. 29)

8.1.2 *Filosofía Organizacional*

8.1.2.1 **Misión.** "Contribuir al desarrollo de las personas y empresas, asesorando y satisfaciendo sus expectativas financieras mediante experiencias positivas"

8.1.2.2 **Visión.** "Ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad y agilidad".

8.1.2.3 **Valores Institucionales.**

- Respeto,
- Coherencia,
- Responsabilidad,
- Trascendencia

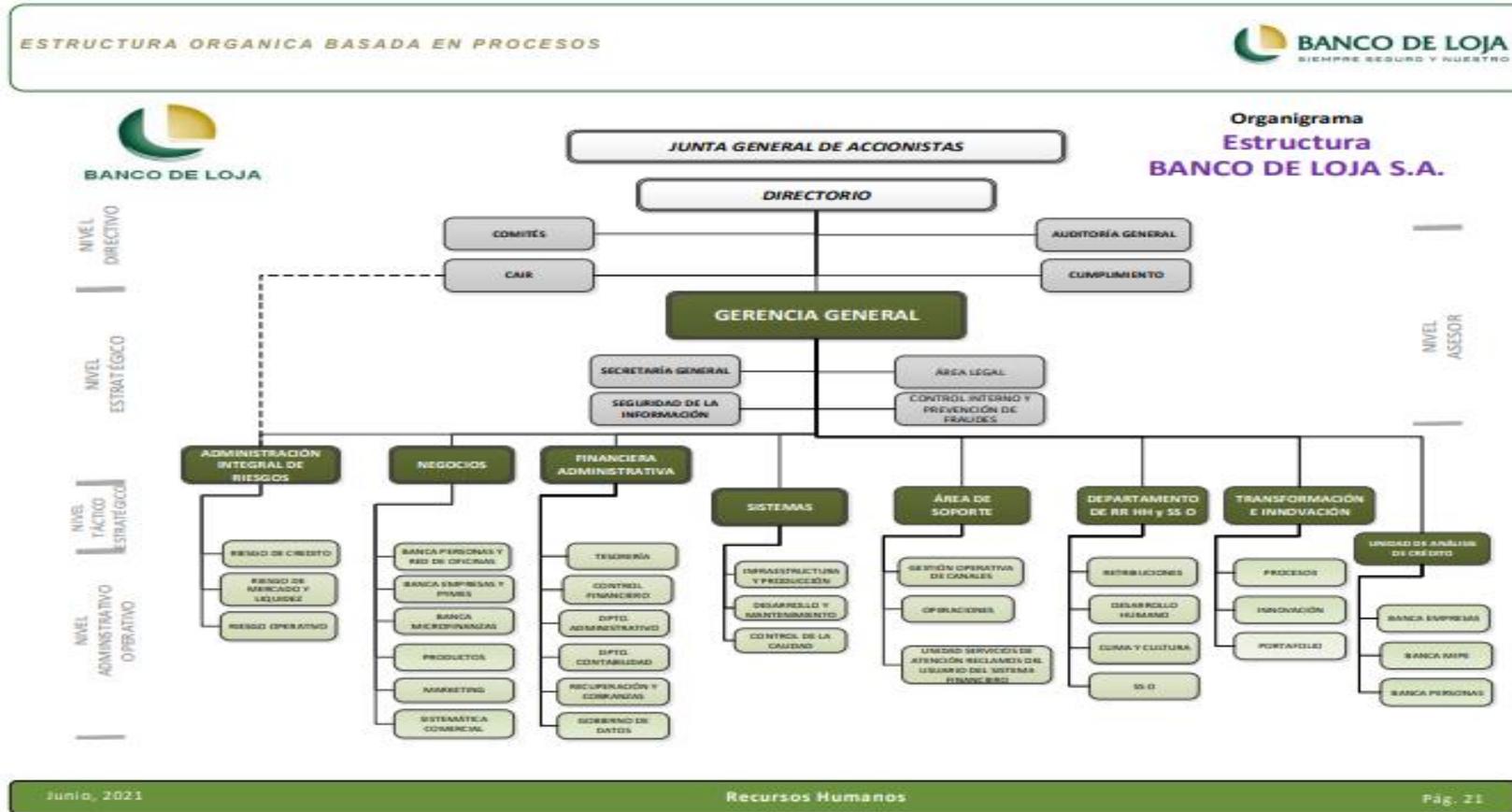
8.1.3 Productos

El Banco de Loja ha diseñado un portafolio de productos financieros que han sido estructurados para satisfacer las necesidades de los clientes. Este portafolio está fundamentado en un plan de evolución y mejora continua que le permite al Banco estar alineado siempre a las demandas comerciales y a las definiciones normativas, todo sustentado con los respectivos manuales, procedimientos, proyectos y estrategias que garantizan su sostenibilidad.

- **Productos de Colocación:** Nuestros clientes de los segmentos Personas, Microfinanzas y Productivo, cuentan con la oferta que satisface sus necesidades crediticias, con características y procesos diferenciados dependiendo del destino de la operación: Productos del Activo
- **Productos de Captación (Pasivo):** Los clientes pueden optar por los productos que les permiten administrar su capital por medio de cuentas, las cuales pueden ser manejadas a través de los distintos canales electrónicos y físicos que el Banco ha puesto a su disposición, además de pólizas de inversión y ahorro programado que otorgan una mayor rentabilidad por el capital que el cliente asigne en monto y plazo.
- **Productos de Captación (Pasivo): Seguros,** Todos los productos de colocación son emitidos con el respectivo Seguro de Desgravamen, el cual cubre la deuda del titular en caso de fallecimiento.

8.1.4 Organigrama

Figura 2
Estructura orgánica basada en procesos



Nota: Adaptado de organigrama de estructura orgánica basada en procesos, por Banco de Loja, 2021,
file:///C:/Users/Usuario%20iTC/Downloads/ESTRUCTURA%20ORG%20C3%81NICA%20BASADA%20EN%20PROCESOS%20BANCO%20LOJA_ACTUAL%202006.1
0.2021.pdf

8.1.5 Oficinas

Figura 3
Agencias en diferentes provincias del Ecuador



Nota: Adaptado de direcciones de agencias en el país, por Banco de Loja, 2021, https://www.bancodejoja.fin.ec/Portals/0/Nuestro%20Banco/Informaci%C3%B3n%20Accionistas/Informes%20Anuales/2021/Memoria_Institucional_Anual_2021.pdf?ver=tq1KaX_LjYiShr7xG5CMgQ%3d%3d

8.2 Marco Conceptual

8.2.1 Historia del Comportamiento Organizacional

Smith (1776, como se citó en Loyola, 2015) señala que promovió la doctrina económica clásica, pero su instrucción en la riqueza de las naciones representó una defensa de las ventajas económicas que las organizaciones y sociedades obtendrían de la división del trabajo (llamada en aquel entonces "especialización del trabajo") que se lograría a través de mayores capacidades y las habilidades de los colaboradores ahorrarían tiempo que puede desperdiciarse en cambiar de tareas y fomentan la invención de dispositivos y máquinas que no requieren mano de obra.

Figura 4

Línea de tiempo de antecedentes históricos del comportamiento organizacional



Nota: Adaptado de línea de tiempo de los precursores del CO, por Anónimo, <https://www.timetoast.com/timelines/linea-del-tiempo-comportamiento-organizacional>

Los primeros precursores que influyeron en el camino del Comportamiento Organizacional, son los siguientes:

Babbage (1832, como se citó en Loyola, 2015) afirma que agregó a las fortalezas de Smith ventajas como:

- Ayuda a reducir el tiempo necesario para aprender un trabajo.

- Reducir el desperdicio de material durante la fase de aprendizaje.
- Gana mayor destreza y agilidad.
- Promueve una mayor adecuación de las capacidades y habilidades de las personas.

Owen (1825, de acuerdo a Loyola, 2015) considera que admitió que el floreciente sistema de abril había reducido el número de trabajadores. Brinda a los dueños de negocios una visión para invertir en las personas (porque muestra interés en el personal, es más rentable y reduce el sufrimiento humano) en lugar de gastar tanto dinero en máquinas.

El mismo autor apoyó las horas de trabajo fijas, las leyes de trabajo infantil, las comidas de trabajo pagadas por la empresa y la participación de la empresa en programas comunitarios.

Entre los años 1900 a 1930 se desarrolla La administración Científica:

Taylor (1900, como se citó en Loyola, 2015) afirma que su contribución es el principio formulado y declarado en el libro *Principles of Scientific Management*; que describe cómo emplear el método científico para definir la "única mejor manera". Los cuatro principios son:

- El personal utiliza aproximaciones obtenidas empíricamente).
- Seleccionar científicamente, educar, enseñar y luego capacitar a los trabajadores (en el pasado, los trabajadores elegían sus trabajos y aprendían tanto como podían).
- Cooperación voluntaria con los empleados para garantizar que todo el trabajo se realice de acuerdo con ciertos principios científicos formulados (en el pasado, la gerencia y los empleados a menudo chocaban).
- Divide el trabajo y las responsabilidades de manera justa entre la administración y los empleados. La dirección hace el trabajo mejor que los trabajadores (en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía en los trabajadores).

En estos principios se reconoce que se debe seleccionar a las personas idóneas para el puesto, estas deben estar capacitadas para encaminarlas de la mejor manera, además, que se implementen planes de incentivos salariales. También reiteró que el gerente es quien planifica y controla, finalmente, en lo que a él respecta es deber de los trabajadores seguir sus instrucciones.

Teoría de la estructura:

Weber (1900, de acuerdo a Loyola, 2015) postula una estructura de autoridad en la que las acciones relacionales se basan en la autoridad. Describió un tipo ideal de organización y le atribuyó a la burocracia (jerarquías bien definidas, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales).

Para Weber la burocracia ideal es: especialización laboral, jerarquía de poder, selección formal, la impersonalidad, orientación profesional y reglas y regulaciones normativas.

Dentro del mismo contexto nos indica La Teoría del "Hombre Social", aquellos que valoran los aspectos sociales de las organizaciones son:

Parker (1900, como se señala en Loyola, 2015) cree que las organizaciones deben basarse en la ética del grupo en lugar del individualismo. Menciona que la tarea de un líder es: coordinar y armonizar los esfuerzos del equipo; lo cual influye en el liderazgo, la motivación, el poder y la autoridad.

Barnard (1900, como se citó en Loyola, 2015) afirma que las organizaciones son definitivamente sistemas sociales que requieren la cooperación humana. También introduce la idea de que cada gerente debe respetar y adaptar la organización para mantener el equilibrio (ya que trabajan con clientes y proveedores externos).

Además, Barnard señala: La "era del comportamiento" es principalmente destacada por el movimiento de relaciones humanas y la aplicación generalizada de la investigación de las ciencias del comportamiento en las organizaciones. Comenzó con tres eventos en la década de 1930:

- El nacimiento de la “Oficina Personal”: la empresa ha creado el cargo de “secretaria de bienestar” en este sentido (deben garantizarse las condiciones de trabajo, vivienda, atención médica, gestión educativa y entretenimiento). En 1902, la National Cash Register Company estableció la primera Dirección General del Trabajo para administrar salarios, agravios, empleo y relaciones laborales, y saneamiento.
- El Nacimiento de la Psicología Industrial; publicado en 1913 por Hugo Münsterberge en un manual en el que desafía el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar la variación humana. Prevé los métodos de selección, la formación de los empleados, el diseño de puestos y la motivación.
- Carta Magna del Partido Laborista: El presidente Franklin D. Roosevelt apoyó la Ley Wegener de 1935, que reconocía a los sindicatos como representantes legales de los trabajadores, capaces de negociar colectivamente con los jefes en beneficio de sus miembros.

Las Relaciones Humanas: Son la clave para mejorar la productividad de la organización porque se basa en la satisfacción de los empleados; algunos de los roles en los que se realizan estos estudios son:

- El estudio Hawthorne (H, 1924-1930, citado en Loyola, 2015) menciona que el profesor de Harvard Elton Mayo y sus asociados estudiaron la Institución Hawthorne, incluido el rediseño de los puestos de trabajo, el cambio de la duración de la jornada laboral y la semana laboral, y la introducción de descansos y planes de pago; sugiere que las normas del grupo y los estándares sociales determinan el comportamiento laboral individual; finalmente, Hawthorne

y Mayo concluyen que el comportamiento y las emociones están estrechamente relacionados, que la influencia del grupo determina el rendimiento de los trabajadores individuales y que el dinero no es tan importante como las normas del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad.

- Maslow (citado en Loyola, 2015) cree que cada nivel de la jerarquía debe cumplirse antes de alcanzar el siguiente nivel, las 5 necesidades jerárquicas son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (comportamiento para alcanzar el máximo potencial de uno, que es el mayor del pico).
- McGregor (citado en Loyola, 2015) defensor de la teoría x (deben estar capacitados) y la teoría y (deben ser capaces de administrarse a sí mismos), los gerentes deben permitir que los empleados alcancen su máximo potencial creativo y productivo.

Teóricos de las ciencias del comportamiento.

Skinner (citado en Loyola, 2015) cuya investigación se basó en la modificación de la conducta y el condicionamiento operante, que incide en el desarrollo de programas de entrenamiento y sistemas de recompensa; es decir, si las personas son recompensadas por ello, realizarán la conducta deseada, pero no si lo hacen. Situaciones en las que el comportamiento está permitido o fue castigado, es menos probable que se repita. Esto significa que todas las acciones dependen de sus consecuencias.

McClelland (citado en Loyola, 2015) menciona que las personas tienen una mayor necesidad de logro (aquellas que se esfuerzan por tener éxito o superar algún estándar) que las personas que tienen poca o ninguna necesidad de logro. Ayuda a las personas a encontrar mejores trabajos y transforma los lugares de trabajo para hacerlos mejores, para aumentar su motivación.

Comportamiento organizacional hoy: una perspectiva tranquila

La teoría de la contingencia argumenta que no existe "una mejor manera" de administrar personas en las organizaciones, ni existe un conjunto simple de principios universalmente aplicables porque, como vemos hoy, nuestras organizaciones varían en tamaño, propósito y contexto. De tal manera que hoy en día podemos resumir en "todo depende".

Los temas más desarrollados en los últimos años son la teoría de la motivación, la teoría de la gestión, la teoría del diseño del trabajo y la teoría de la satisfacción laboral. Como disciplina madura, el Comportamiento Organizacional busca refinar las teorías actuales para abordar mejor las situaciones en las que son más útiles.

8.2.2 *¿Qué es el Comportamiento Organizacional?*

El Comportamiento Organizacional, como tema, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de la organización, desde la alta dirección hasta la base, las personas que actúan individual o colectivamente, los individuos desde su propia perspectiva hasta sus roles como jefes o gerentes, problemas y conflictos, A círculo virtuoso de crecimiento y desarrollo. Como se mencionó, todo esto y más tiene implicaciones en el comportamiento de las personas que integran organizaciones de cualquier tipo y tamaño (Alles, 2008).

El comportamiento organizacional es un campo que estudia la influencia de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las organizaciones con el fin de aplicar este conocimiento para mejorar la eficacia de dichas organizaciones (Robbins, 1988).

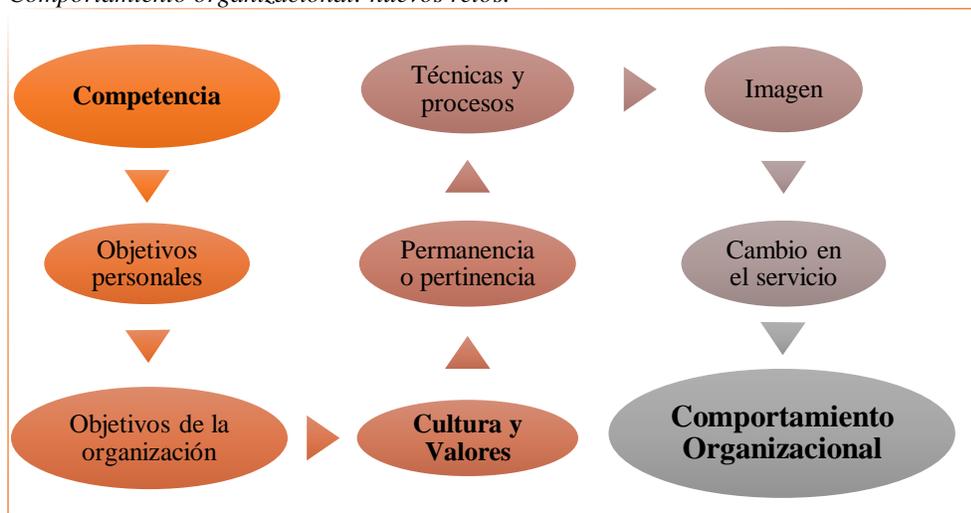
8.2.3 *Importancia de Comportamiento Organizacional*

Romero (2008) considera que las organizaciones son sistemas de recursos materiales, económicos y humanos que interactúan con propósitos específicos y metas comunes, que generalmente pueden ser la producción de bienes o la prestación de servicios. Los recursos aquí mencionados son los recursos humanos, que son los recursos en las tres dimensiones de cognición,

comportamiento y actitud de las personas que integran una organización, estos recursos adquieren una mayor complejidad por la naturaleza humana, y su valor es superior a cualquier otra entidad en el universo (p.7).

Figura 5

Comportamiento organizacional: nuevos retos.



Nota: Adaptado de nuevos retos del CO, por Serrano, D., 2022.

El comportamiento organizacional es una técnica muy relevante ya que nos permite conocer más a fondo a los colaboradores cuyo comportamiento en las organizaciones es cada vez más importante para gestionar temas como la productividad de los empleados, la calidad de vida laboral y la progresión profesional, ambos son ahora más que importantes para la organización (Alles, 2008)

8.2.4 Características del Comportamiento Organizacional.

Según Alles (2008) menciona que las características del CO como campo de estudio de lo que las personas hacen en las organizaciones y de cómo repercute su conducta en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, en su crecimiento y en la búsqueda de objetivos y metas personales y profesionales, el CO:

- Es multidisciplinario.

- Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
- Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
- Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
- Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
- Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias. (Castro, 2022)

8.2.5 *Objetivos del Comportamiento Organizacional*

Los objetivos de la investigación del comportamiento organizacional se pueden resumir en los siguientes aspectos: Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas en un determinado entorno. Aprende por qué las personas se comportan como lo hacen (Alles, 2008)

El estudio del comportamiento organizacional se puede resumir en los siguientes objetivos:

- Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en una variedad de circunstancias específicas.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Anticiparse al comportamiento futuro.

- Tomar el control (al menos parcialmente) e intentar o hacer que las personas se comporten de cierta manera (esperada) en el trabajo, por ejemplo, en términos de productividad.
- El estudio del comportamiento organizacional está relacionado con otros recursos humanos y la cultura organizacional. Por lo tanto, la cultura debe estar relacionada con el comportamiento organizacional si desea influir en él de una forma u otra. Así que sumamos los dos objetivos anteriores:
- Asociar el comportamiento organizacional con los subsistemas de recursos humanos.
- Manipular la cultura organizacional para abordar cualquier problema identificado o alinear a las personas con el plan y estrategias organizacionales (Alles, 2008).

8.2.6 *Ventajas y desventajas del Comportamiento Organizacional*

Implementar un buen modelo de Comportamiento Organizacional trae consigo grandes beneficios, sin embargo, es necesario comprender cuál es la mejor forma de hacerlo. Algunas ventajas y desventajas de aplicarlo son:

8.2.6.1 Ventajas

- El Comportamiento Organizacional tiene un impacto directo en la mejora de procesos.
- Los Recursos humanos son administrados de manera óptima.
- Impulsa a la innovación.
- Mejora considerablemente el comportamiento ético.
- Aumenta la calidad la producción (Ffbonta, 2020).

8.2.6.2 Desventajas

- Se necesita invertir más en capacitación.
- Las personas tienen miedo a los cambios.

- No contar con el personal idóneo o calificado con las competencias apropiadas para desenvolverse en el puesto de trabajo.
- La cooperación entre los eventos administrativos del presente y del futuro es dudosa.
- Las personas dentro de las organizaciones por la serie de cambios e innovaciones podrían generar celo profesional o falta de compromiso, lo que conllevaría al no cumplimiento de objetivos (Ffbonta, 2020).

8.2.7 *El Modelo de Transformación Institucional*

8.2.7.1 Conceptualización. Según Anónimo (2014) el objetivo del nuevo modelo progresista, a través de la transformación institucional, es modernizar la plataforma de gobierno administrativo para que sea más eficiente y productiva. Se basa en las nuevas tecnologías, el empoderamiento del colaborador, la gestión del talento humano, y la transparencia, tal como lo demuestran las teorías de la gobernanza y planificación estratégica.

8.2.7.2 Características. La transformación institucional en la actualidad posee un carácter multidimensional. En ella están presentes los siguientes factores:

- Estructurales
- Financieros
- Técnico-administrativos
- Sistemas de Información
- Normas
- Procedimientos
- Procesos

Además, existe un elemento primordial, que es la dimensión humana de la transformación.

La adecuación tecnológica involucra mejoras de infraestructura, actualización de manuales y procedimientos, además, políticas que promuevan el desarrollo humano de los miembros que integran la organización a través de un liderazgo creativo y visionario, liderazgo competente, dedicación, un clima de trabajo óptimo y servicio al cliente. Por ello, la planificación, organización, desarrollo, control y coordinación del talento es crucial para el funcionamiento de la organización.

8.2.7.3 Elementos. Analizando los componentes del Modelo de transformación institucional,

(Torres, 2020) manifiesta que “el recurso humano es la piedra angular de todo proceso de cambio o transformación, más que sus procesos y medios disponibles, teniendo en cuenta que todo proceso se lleva a cabo por parte de los colaboradores y los medios que disponen para ejecutarlos. La era del conocimiento y la prospectiva a nivel organizacional genera enfoques de cambios organizacionales y como las organizaciones direccionan ese cambio para que los resultados que se obtengan sean beneficiosos e impacten positivamente e integralmente la institución. Logrando así ver un nuevo mundo y un surgimiento innovador” (p.2).

Bajo el presente precepto existen varios elementos que permiten diseñar un modelo de transformación organizacional de los cuales tenemos los siguientes:

- **Cultura organizacional:** Es el conjunto de creencias, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y patrones de interacción dentro y entre todos los grupos de una organización. La cultura organizacional puede facilitar la implementación de la estrategia o, por el contrario, prevenir o prorrogar la implementación de la estrategia si existe una fuerte alineación entre ellos. Si aceptamos el supuesto de que la estrategia empresarial, además del progreso de la empresa hacia ciertas metas financieras, sirve como guía para sus

continuos esfuerzos por mejorar sus operaciones, entonces se deduce que la cultura influye en el resultado de las operaciones de la organización (Marcos, 2012).

- **Engagement:** Es el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa con todos sus canales de comunicación, como puede ser la página web o redes sociales. La palabra engagement proviene del inglés y su traducción literal es compromiso (Navarro, n.d.)
- **Incentivos:** Hablando de incentivos, estos son la fuerza impulsora que ayuda a las personas a mejorar en una tarea o campo. Puede verse como un beneficio después de lograr el objetivo. Entonces, la motivación es lo que ayuda a una persona a realizar mejor y más rápido una determinada tarea, perfeccionando así su desempeño (Asociación para el Progreso de la Dirección [APD], 2021)
- **Impulso de marca personal:** La Marca Personal o Personal Branding es un concepto que consiste en considerarse a uno mismo como una marca comercial con el objetivo de diferenciarse y conseguir un mayor éxito profesional. Una marca es algo que se construye día a día pues muestra quién eres y lo que te gusta hacer (Peris, n.d.).

9. Metodología

La metodología es como “la ciencia del método” y “un conjunto de métodos seguidos en la investigación científica o elaboración teórica” (Real Academia Española [RAE], 2022).

La metodología es la ciencia (o técnica) utilizada para realizar una investigación de manera eficiente y lograr los resultados deseados, y con ella, la estrategia a seguir en el proceso de investigación.).

9.1 Tipos de métodos

9.1.1 *Método fenomenológico*

El método fenomenológico es la disminución de todo el conjunto de experiencias a la conciencia de las vivencias más genuinas. Pues este método se detiene en la experiencia y no presupone al mundo más allá de la experiencia (Fuster, 2019).

El presente método nos permitirá indagar en las experiencias y vivencias de los miembros de la organización objeto de estudio; para lo cual se entrevistará al Gerente Comercial, Gerente de Talento Humano, Gerente de Procesos y al personal que conforma el área comercial del Banco de Loja.

9.1.2 *Método hermenéutico*

El método hermenéutico es una forma de análisis que tiende a la interpretación. Se aplicó inicialmente al estudio de textos, pero posteriormente a lo largo del tiempo se ha aplicado en diferentes contextos

En su esencia la hermenéutica y el método hermenéutico reconoce en todo texto, objeto, palabra y acción un sentido doble: El literal, y un sentido pragmático, analógico o alegórico (Arango, n.d.).

Este método permitirá centrar la interpretación de los textos, entrevistas y encuestas, para sustentar la creación de un modelo de transformación organizacional, enfocado desde el comportamiento dentro de una empresa que carezca de aquel y, por lo tanto, ayudar en la correcta estructuración del trabajo investigativo.

9.1.3 *Método práctico proyectual*

El método proyectual consiste simplemente en una serie de operaciones necesarias, dispuestas en un orden lógico dictado por la experiencia. Su finalidad es conseguir un máximo resultado con el mínimo esfuerzo (Murani, 1974, como se citó en Circarq, 2013)

El presente método, servirá para identificar y definir el problema. Posteriormente, se realizará la recopilación de información y el análisis de la misma con la finalidad de filtrar y sintetizar dicha información, con lo cual permitirá iniciar el diseño de un modelo de transformación institucional, y finalmente ponerlo en marcha en la organización.

9.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de investigación son aquellos instrumentos de los que se puede hacer uso con la finalidad de obtener datos cuantitativos y cualitativos para un proceso de investigación, estos son fundamentales para un desarrollo efectivo del tema de estudio.

9.2.1 *Tipos de Técnicas*

9.2.1.1 *Observación Directa.*

La observación implica saber elegir lo que queremos analizar, describir y explicar. Se obtendrán datos adecuados y confiables que correspondan a conductas, eventos y/o situaciones idealmente identificadas y contextualizadas teóricamente (Anónimo, n.d.).

La presente técnica de observación nos permitirá visitar diferentes departamentos de la empresa “Banco de Loja” específicamente en el área comercial. Con estos antecedentes podremos

comprender la realidad del sentido de pertenencia que existe entre el colaborador y la empresa, dado que están ligados directamente con los resultados de la organización.

9.2.1.2 Entrevista.

La entrevista es un intercambio de ideas u opiniones a través del diálogo entre dos o más personas. Todos los entrevistados hablan de un problema específico. Su finalidad es recabar determinada información u opiniones. Los entrevistadores suelen utilizar la forma o el esquema de las preguntas como guía. (Mohammad, 2018)

La presente técnica de la entrevista tendrá un enfoque en el área comercial del “Banco de Loja” a través de varias áreas como la gerencia comercial, gerencia de talento humano y la gerencia de procesos, identificando cualquier tipo de información relevante.

9.2.1.3 Encuesta.

Las encuestas nos darán respuestas a preguntas o indicaciones concretas sobre lo que está pasando en la empresa, puesto que se deben hacer preguntas claras, precisas y resolutivas para entender el punto de vista de los trabajadores (RAE, 2022).

Esta técnica permite recopilar información muy útil a través de preguntas bien estructuradas, lo que ayuda a recopilar toda la información necesaria sobre los factores que existen actualmente y que afectan significativamente a la empresa.

La presente encuesta estará dirigido al área comercial de la empresa. De esta forma, será posible proponer la creación de un modelo de transformación institucional, que nos dará la oportunidad de mejorar el bienestar de los empleados e impulsar esta empresa a la proactividad.

9.3 Determinación de la muestra

El Banco de Loja cuenta en el área comercial con 242 colaboradores a nivel nacional, por tanto, se trabajará con una muestra no probabilística, es decir con el total de nómina del área

comercial, con la finalidad de obtener información que contribuya a valorar las posibles falencias que se puedan presentar dentro del comportamiento organizacional en la antes mencionada área.

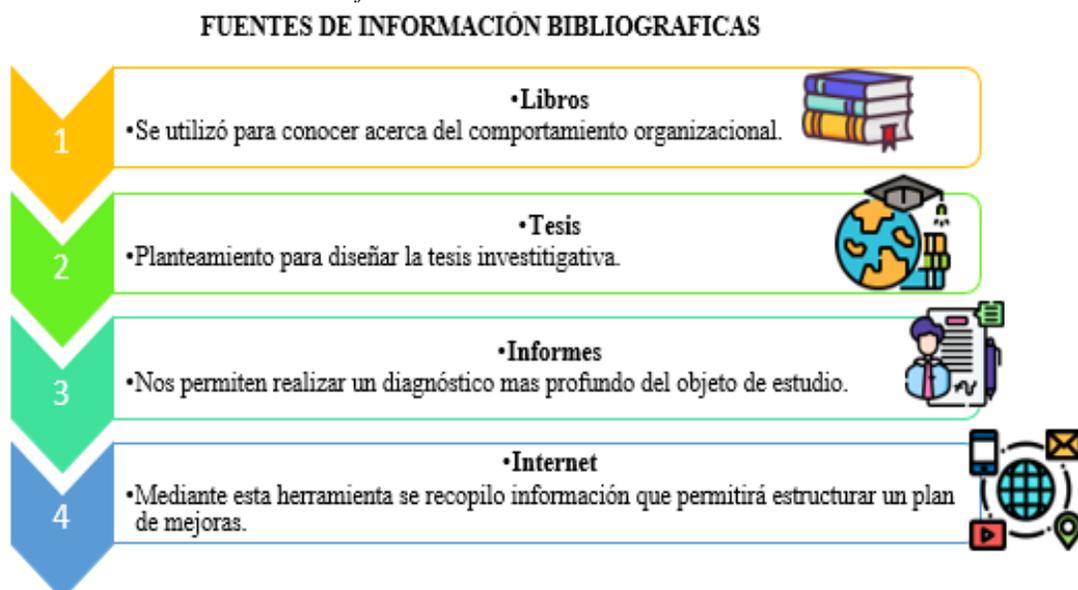
10. Diseño Metodológico

10.1 Fase Preliminar: Levantamiento de información

Para cumplir el primer objetivo se empleó el método hermenéutico en el presente proyecto de titulación para el levantamiento de información teórica relevante esto permitirá centrar la interpretación de los textos, entrevistas y encuestas, para sustentar la creación de un modelo de transformación organizacional, enfocado desde el comportamiento dentro de una empresa que carezca de aquel y, por lo tanto, ayudar en la correcta estructuración del trabajo investigativo.

Figura 6

Estructura del levantamiento de Información



Nota. El presente gráfico presenta la estructura del levantamiento de información. Sanmartín, L.; Serrano, D., 2023.

10.2 Fase I: Levantamiento de información primaria

Para la recolección de información, se realizó un diagnóstico de la situación real que atraviesa el Banco de Loja, con el objetivo de conocer el contexto actual en la que se encuentran

los colaboradores en materia de comportamiento organizacional y como desempeñan sus funciones diariamente, para ello, se empleó el método fenomenológico iniciando con la aproximación a los colaboradores del área comercial del Banco de Loja, se prosiguió con la aplicación de encuestas a los mismos y entrevista a los responsables como la gerencia comercial, gerencia de talento humano y gerencia de procesos, culminando con la descripción de resultados.

10.2.1 Determinación de la muestra

La Institución financiera cuenta con 242 colaboradores, por tanto, se trabajó con una muestra cerrada, es decir con el total de colaboradores del área comercial de la empresa estudio, con la finalidad de obtener información que contribuya a identificar posibles falencias en el comportamiento organizacional en dicha área, el personal es el que se detalla a continuación:

Tabla 1
Nómina Área Comercial del Banco de Loja

Puestos de trabajo Área Comercial del Banco de Loja S.A.		
Apellidos y Nombres	Puestos	Correo
Aguilar Feijoo Karina Lisseth	Asistente de Negocios	karina_aguilar@bancodeloja.fin.ec
Aguilera León María Gabriela	Asesor de Microfinanzas	mariag_aguilera@bancodeloja.fin.ec
Alcívar Andrade Andrea Carolina	Jefe de Agencia (E)	andrea_alcivar@bancodeloja.fin.ec
Aleaga Trujillo Yesmeni Cecibel	Jefe de Agencia	yesmeny_aleaga@bancodeloja.fin.ec
Álvarez Imaicela Leidy Elizabeth	Asistente Servicios Bancarios (E)	leidy_alvarez@bancodeloja.fin.ec
Apolo Maza Catherine Estefanía	Supervisor Operativo (E)	catherine_apolo@bancodeloja.fin.ec
Apolo Valladarez Ivanna Katherine	Asesor Banca Personas	ivanna_apolo@bancodeloja.fin.ec
Arévalo Cevallos Magaly Del Cisne	Asesor Banca Personas	magaly_arevalo@bancodeloja.fin.ec
Arévalo Cuenca Jhoanna Patricia	Supervisor de Riesgos de Mercado Y Liquidez	jhoanna_arevalo@bancodeloja.fin.ec
Arias Mendoza Romina Del Cisne	Asistente Servicios Bancarios	romina_arias@bancodeloja.fin.ec
Armijos Maza Kevin Bryan	Soporte Documental	kevin_armijos@bancodeloja.fin.ec
Arrieta Terán Erick Steven	Soporte Documental	erick_arrieta@bancodeloja.fin.ec

Arteaga Pisco Edwin Alexis	Asesor de Microfinanzas (E)	edwin_arteaga@bancodeloja.fin.ec
Asanza Ochoa Luis Alexander	Asesor de Microfinanzas (E)	luis_asanza@bancodeloja.fin.ec
Astudillo Rivas Claudia Salome	Asistente de Negocios	claudia_astudillo@bancodeloja.fin.ec
Astudillo Yépez Kristel Paulette	Asistente de Negocios	kristel_astudillo@bancodeloja.fin.ec
Balbuca Castillo Patricia Alexandra	Asesor Pymes	patricia_balbuca@bancodeloja.fin.ec
Bastidas Ordoñez Yessenia Ximena	Asistente de Negocios (E)	yessenia_bastidas@bancodeloja.fin.ec
Beltrán Villavicencio Jhoanna Del Cisne	Asistente de Negocios (E)	Johanna_beltran@bancodeloja.fin.ec
Benítez Chocho Karina Lissett	Asesor Pymes	karina_benitez@bancodeloja.fin.ec
Bermeo Larrea María Rosa	Estratega de Bi / Ba	maria_bermeo@bancodeloja.fin.ec
Bravo Jiménez Emma Carolina	Asistente de Negocios	enma_bravo@bancodeloja.fin.ec
Bravo Romero Jeyson Alfonso	Asesor de Microfinanzas (E)	jeyson_bravo@bancodeloja.fin.ec
Briceno González Liliana Isabel	Asesor Banca Personas Preferencial	liliana_briceno@bancodeloja.fin.ec
Burneo Ordoñez Karina Rocío	Asistente de Negocios	karina_burneo@bancodeloja.fin.ec
Bustamante Jacome Roberto David	Analista - Verificador	roberto_bustamante@bancodeloja.fin.ec
Cabascango Chamba Willington Rene	Soporte Documental	willington_cabascango@bancodeloja.fin.ec
Cabrera Alvarado María De Lourdes	Asistente Servicios Bancarios	maria_cabrera@bancodeloja.fin.ec
Cabrera Vega Sergio Hernán	Jefe de Agencia	sergio_cabrera@bancodeloja.fin.ec
Caiza Calderón Eliana Mercedes	Supervisor Operativo	eliana_caiza@bancodeloja.fin.ec
Cajilima Sánchez Jhon Emilio	Asistente de Negocios	jhon_cajilima@bancodeloja.fin.ec
Calle Romero Rosa Gabriela	Asesor Banca Personas	rosa_calle@bancodeloja.fin.ec
Campoverde Agila Johanna Katherine	Soporte Administrativo (E)	johanna_campoverde@bancodeloja.fin.ec
Campoverde Veintimilla Yajaira	Asesor de Microfinanzas	yajaira_campoverde@bancodeloja.fin.ec
Nathaly		
Cando Tinoco Mónica Fernanda	Asistente de Negocios (E)	monica_cando@bancodeloja.fin.ec
Cañar Ordoñez Lizbeth Jacqueline	Asesor Banca Personas	lizbeth_canar@bancodeloja.fin.ec
Carballo Carvajal Gissela Jacqueline	Científico de Datos	gissela_carballo@bancodeloja.fin.ec
Carpio Jiménez Katy Del Cisne	Coordinador Banca Personas	katty_carpio@bancodeloja.fin.ec

Carranza Vergara Freddy Hernán	Gerente de Riesgos	freddy_carranza@bancodeloja.fin.ec
Carrillo Vega Shirley Yanela	Asistente Servicios Bancarios	shirley_carrillo@bancodeloja.fin.ec
Carrión Carrión Jorge Luis	Analista - Verificador	jorge_carrion@bancodeloja.fin.ec
Carrión Dávila Daniela Alejandra	Supervisor Operativo (E)	daniela_carrion@bancodeloja.fin.ec
Carrión Galán Miguel Andrés	Asesor de Microfinanzas	miguel_carrion@bancodeloja.fin.ec
Castillo Aguilar José Antonio	Asistente de Negocios (E)	jose_castillo@bancodeloja.fin.ec
Castillo Armijos Marco Vinicio	Supervisor Operativo	marco_castillo@bancodeloja.fin.ec
Castillo Jaramillo Mónica Johanna	Asistente Servicios Bancarios	monica_castillo@bancodeloja.fin.ec
Castillo Ojeda María Alejandra	Analista - Verificador	maria_castillo@bancodeloja.fin.ec
Cedillo Llanos Diego Armando	Asesor de Microfinanzas	diego_cedillo@bancodeloja.fin.ec
Celi Sánchez José Adrián	Analista - Verificador (E)	jose_celi@bancodeloja.fin.ec
Chamba Ochoa Karen Gissela	Asesor de Microfinanzas	karen_chamba@bancodeloja.fin.ec
Chávez León Noemi Elizabeth	Pasante	
Chica Balarezo Diana Patricia	Cajero Principal	diana_chica@bancodeloja.fin.ec
Chicaiza Delgado Janeth Andrea	Asesor Banca Personas	janeth_chicaiza@bancodeloja.fin.ec
Conde Ramon Mayra Alexandra	Jefe de Agencia (E)	mayra_conde@bancodeloja.fin.ec
Condolo Herrera Maritza Soledad	Asistente Servicios Bancarios	soledad_condolo@bancodeloja.fin.ec
Condoy Robles Klever Vicente	Oficial de Continuidad del Negocio	kleverv_condoy@bancodeloja.fin.ec
Contreras Mendieta Jairo Antonio	Especialista de Mercadeo	jairo_contreras@bancodeloja.fin.ec
Córdova Granda Jenely Anabel	Asistente de Negocios	jenely_cordova@bancodeloja.fin.ec
Córdova Regalado Carmen Del Rosario	Jefe de Agencia	carmen_cordova@bancodeloja.fin.ec
Córdova Sánchez Lisseth Alejandra	Asesor de Microfinanzas	lisseth_cordova@bancodeloja.fin.ec
Córdova Valarezo Johanna Elizabeth	Asistente Servicios Bancarios	johanna_cordova@bancodeloja.fin.ec
Coronel Quezada Elena Del Carmen	Jefe de Agencia	elena_coronel@bancodeloja.fin.ec
Correa Calderón Jefferson Antonio	Supervisor Operativo (E)	jefferson_correa@bancodeloja.fin.ec
Correa González Lizbeth Yessenia	Asesor Pymes	lizbeth_correa@bancodeloja.fin.ec
Cuenca Camacho Diana Lorena	Supervisor Operativo	diana_cuenca@bancodeloja.fin.ec
Cuenca Masache Wilson Israel	Asesor Banca Personas	wilson_cuenca@bancodeloja.fin.ec
Cueva Minchala Joe Max	Asesor Banca Empresas	joe_cueva@bancodeloja.fin.ec

Cueva Narvaez Jhuliana Carolina	Asesor de Microfinanzas	jhuliana_cueva@bancodealoja.fin.ec
Cueva Quishpe Maria Luisa	Soporte Documental	maria_cueva@bancodealoja.fin.ec
Davila Arciniega Soraya Lizbeth	Asesor Banca Personas	soraya_davila@bancodealoja.fin.ec
Davila Carrasco Jorge Esteban	Asistente Servicios Bancarios (E)	jorge_davila@bancodealoja.fin.ec
Delgado Reyes Jonathan Alexander	Asesor Banca Personas	jonathan_delgado@bancodealoja.fin.ec
Diaz Carrion Gloria Janeth	Asistente Servicios Bancarios	gloria_diaz@bancodealoja.fin.ec
Diaz Diaz Darwin Antonio	Asistente de Negocios	darwin_diaz@bancodealoja.fin.ec
Dorronsoro Sanchez Marcela Alejandra	Asesor Banca Personas Preferencial	marcela_dorronsoro@bancodealoja.fin.ec
Duarte Macias Douglas Matheo	Asesor Banca Personas (E)	douglas_duarte@bancodealoja.fin.ec
Egas Herrera Esteban Mauricio	Soporte Documental	esteban_egas@bancodealoja.fin.ec
Eguiguren Burneo Mateo Agustin	Jefe de Marketing	mateo_eguiguren@bancodealoja.fin.ec
Eras Karla Elizabeth	Supervisor Operativo	karla_eras@bancodealoja.fin.ec
Espinosa Luna Veronica Elizabeth	Analista Uac Empresas	veronica_espinoza@bancodealoja.fin.ec
Estrella Becerra Katherine Isabel	Asistente Servicios Bancarios	katherine_estrella@bancodealoja.fin.ec
Faller Puertas Maria Isabel	Analista de Marketing Digital	maria_faller@bancodealoja.fin.ec
Febres Jimenez Michelle Alexandra	Soporte Administrativo	michelle_febres@bancodealoja.fin.ec
Figueroa Muñoz Cindy Daniela	Cajero Principal	daniela_figueroa@bancodealoja.fin.ec
Figueroa Rodriguez Ligia Elena	Soporte Documental	ligia_figueroa@bancodealoja.fin.ec
Flores Yazbek Estefania Del Cisne	Asesor Banca Empresas	Estefania_Flores@bancodealoja.fin.ec
Gallegos Vivanco Johanna Lizbeth	Asesor de Microfinanzas	johanna_gallegos@bancodealoja.fin.ec
Galvez Espinosa Juan Pablo	Analista de Publicidad	juan_galvez@bancodealoja.fin.ec
Garcia Haro Jorge Eduardo	Asistente Servicios Bancarios	jorge_garcia@bancodealoja.fin.ec
Garcia Maldonado Daniel Alejandro	Soporte Documental	daniel_garcia@bancodealoja.fin.ec
Garcia Montaña Katerinn Giselle	Asesor de Microfinanzas	katherinn_garcia@bancodealoja.fin.ec
Garcia Prado Juan Diego	Soporte Documental	juan_garcia@bancodealoja.fin.ec
Godoy Montaña Karina Estefania	Asistente de Negocios (E)	karina_godoy@bancodealoja.fin.ec
Gomez Ruiz Emily Carolina	Analista de Riesgos de Mercado Y Liquidez	emily_gomez@bancodealoja.fin.ec
Gonzales Yaguachi Juan Carlos	Jefe de Agencia	juan_gonzales@bancodealoja.fin.ec

Gonzalez Ambuludi Jose Luis	Analista - Verificador (E)	jose_gonzalez@bancodeloja.fin.ec
Gonzalez Lapo Liliana Juliza	Especialista de Datos	liliana_gonzalez@bancodeloja.fin.ec
Gonzalez Ortiz Janine Maricela	Soporte Documental	janine_gonzalez@bancodeloja.fin.ec
Gonzalez Rodas Maria Johana	Asesor de Microfinanzas	mariaj_gonzalez@bancodeloja.fin.ec
Gordillo Cueva Maria Del Cisne	Analista Uac Empresas	maria_gordillo@bancodeloja.fin.ec
Granda Narvaez Adriana Esperanza	Asesor Banca Personas	adriana_granda@bancodeloja.fin.ec
Guaman Armijos Ruben Fernando	Asistente Servicios Bancarios	ruben_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guaman Jimenez Darwin Julio	Asesor de Microfinanzas (E)	darwin_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guaman Poma Doris Ximena	Asesor de Microfinanzas	doris_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guaman Rodriguez Herman Patricio	Jefe de Sistematica Comercial (E)	herman_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guaman Sotomayor Nashely Lilibeth	Asistente Servicios Bancarios	nashely_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guaman Zhunio Marlon Gustavo	Asistente de Negocios (E)	marlon_guaman@bancodeloja.fin.ec
Guerrero Galarza Susana Andrea	Supervisor Operativo	susana_guerrero@bancodeloja.fin.ec
Guerrero Morocho Ruth Yonnary	Asesor Pymes	ruth_guerrero@bancodeloja.fin.ec
Guerrero Valdiviezo Christie Nathaly	Asesor de Microfinanzas	christie_guerrero@bancodeloja.fin.ec
Gutierrez Coronel Samantha	Analista de Estrategia	samantha_gutierrez@bancodeloja.fin.ec
Hidalgo Alejandro Karina Elizabeth	Asesor de Microfinanzas	karina_hidalgo@bancodeloja.fin.ec
Hidalgo Montaña Pablo Jose	Analista de Establecimientos	pablo_hidalgo@bancodeloja.fin.ec
Hidalgo Ontaneda Francisco Neptali	Jefe de Agencia	francisco_hidalgo@bancodeloja.fin.ec
Iñahuazo Chamba Edwin Francel	Asesor de Microfinanzas	edwin_inahuazo@bancodeloja.fin.ec
Iñiguez Maldonado Thalia Elivanny	Asesor Banca Personas	thalia_iniguez@bancodeloja.fin.ec
Iñiguez Poma Diana Valeria	Asistente Servicios Bancarios	diana_iniguez@bancodeloja.fin.ec
Jara Guarnizo Claudia Del Cisne	Asesor Banca Personas	claudia_jara@bancodeloja.fin.ec
Jimenez Armijos Silvana Elizabeth	Asesor Banca Personas	silvana_jimenez@bancodeloja.fin.ec
Jimenez Merino Maria Gabriela	Asesor de Microfinanzas	gabriela_jimenez@bancodeloja.fin.ec
Jimenez Pardo Adrian Alfonso	Asistente de Negocios	adrian_jimenez@bancodeloja.fin.ec
Jimenez Simbaña Maria Belen	Asesor de Microfinanzas	maria_jimenez@bancodeloja.fin.ec
Jimenez Soto Cristina Paola	Asesor Banca Personas	cristina_jimenez@bancodeloja.fin.ec
Leon Velez Claudia Elizabeth	Navegador	claudia_leon@bancodeloja.fin.ec

Llamatumbi Quillupangui Tatiana Lizabeth	Asistente Servicios Bancarios	tatiana_llamatumbi@bancodeloja.fin.ec
Loaiza Hernandez Ruth Cruskaya	Supervisor Operativo	cruskaya_loaiza@bancodeloja.fin.ec
Loor Reyes Ana Lucia	Jefe de Agencia	ana_loor@bancodeloja.fin.ec
Lopez Aguilar Maria Paula	Asistente Servicios Bancarios	maria_lopez@bancodeloja.fin.ec
Lopez Celi Paulina Del Cisne	Asistente Servicios Bancarios (E)	Paulina_Lopez@bancodeloja.fin.ec
Lopez Dominguez Josselyn Carolina	Analista de Estrategia (E)	joselyn_lopez@bancodeloja.fin.ec
Ludeña Ojeda Veronica Cecilia	Asesor Banca Personas (E)	veronicac_ludena@bancodeloja.fin.ec
Macas Escaribay Franco Ernesto	Asesor Pymes	franco_macas@bancodeloja.fin.ec
Machay Chicaiza Sonia Anabel	Asistente de Negocios	sonia_machay@bancodeloja.fin.ec
Maldonado Matailo Julian Andres	Analista - Verificador	julian_maldonado@bancodeloja.fin.ec
Maldonado Tinizaray Carlos David	Asesor Banca Personas	carlos_maldonado@bancodeloja.fin.ec
Mantilla Camacho Santiago Manuel	Oficial de Riesgo Tecnológico Y Operativo	santiago_mantilla@bancodeloja.fin.ec
Matailo Bazarán Yadira Fernanda	Asistente de Negocios	yadira_matailo@bancodeloja.fin.ec
Maza Ortega Lizeth Stefany	Analista Call Center Outbound	lizeth_maza@bancodeloja.fin.ec
Medina Guachizaca Irene Yazmin	Analista Uac Microfinanzas	irene_medina@bancodeloja.fin.ec
Medina Medina Yamira Elizabeth	Asistente de Negocios	yamira_medina@bancodeloja.fin.ec
Medina Zhapa Victor Vinicio	Gestor de Recuperación	victor_medina@bancodeloja.fin.ec
Montenegro Matute Martha Elizabeth	Asesor Banca Personas	martha_montenegro@bancodeloja.fin.ec
Montoya Pasaca Kruscaya Dolores	Oficial de Riesgo Operativo	kruscaya_montoya@bancodeloja.fin.ec
Moreira Duran Leslie Karina	Asesor Banca Personas Preferencial	leslie_moreira@bancodeloja.fin.ec
Moreno Armijos Dunia De Los Angeles	Asistente de Negocios (E)	dunia_moreno@bancodeloja.fin.ec
Moreno Rivadeneira Maria Jose	Asesor Banca Personas	Maria_Moreno@bancodeloja.fin.ec
Moreno Vega Diana Maria	Asesor de Microfinanzas	dianam_moreno@bancodeloja.fin.ec
Muñoz Duran Maria Daniela	Asesor Banca Personas	daniela_munoz@bancodeloja.fin.ec
Muñoz Jaramillo Vanessa Alejandra	Asesor Banca Personas (E)	Vanessa_Munoz@bancodeloja.fin.ec
Narvaez Gonzalez Jose Joen	Asesor de Microfinanzas	jose_narvaez@bancodeloja.fin.ec
Narvaez Roa Dennis Paul	Asistente Servicios Bancarios (E)	dennis_narvaez@bancodeloja.fin.ec

Novillo Donoso Magno Nicolas	Asistente de Negocios	nicolas_novillo@bancodeloja.fin.ec
Ochoa Cueva Paulina De Los Angeles	Jefe de Unidad de Analisis de Credito	paulina_ochoa@bancodeloja.fin.ec
Ochoa Ruiz Diego Jose	Asesor Pymes	diego_ochoa@bancodeloja.fin.ec
Ochoa Soto Maria Gabriela	Asesor Banca Personas	maria_ochoa@bancodeloja.fin.ec
Ojeda Alejandro Jean Franklin	Estratega de Bi / Ba	jean_ojeda@bancodeloja.fin.ec
Ojeda Sanchez Mercy Gabriela	Asesor de Microfinanzas	mercy_ojeda@bancodeloja.fin.ec
Ontaneda Escobar Erik Alexander	Asistente de Negocios (E)	erick_ontaneda@bancodeloja.fin.ec
Ordoñez Chalan Zoila Marina	Asesor de Microfinanzas	zoila_ordonez@bancodeloja.fin.ec
Ordoñez Montaña Jina Tatiana	Asistente Servicios Bancarios (E)	Jina_Ordonez@bancodeloja.fin.ec
Ordoñez Ramon Jose Paul	Asistente de Negocios (E)	jose_ordonez@bancodeloja.fin.ec
Ortega Cuenca Marco Vinicio	Supervisor de Productos Activos Y Pasivos	marco_ortega@bancodeloja.fin.ec
Ortiz Quizhpe Cesar Israel	Analista Uac Empresas	cesar_ortiz@bancodeloja.fin.ec
Oviedo Castro Mario Fabian	Asistente Servicios Bancarios	mario_oviedo@bancodeloja.fin.ec
Pacheco Coello Jessenia Maritza	Asistente Servicios Bancarios	jessenia_pacheco@bancodeloja.fin.ec
Palacio Ordoñez Diana Esperanza	Supervisor Operativo	diana_palacio@bancodeloja.fin.ec
Palacio Palacio Maria Isabel	Soporte Documental	cruskaya_loaiza@bancodeloja.fin.ec
Paladines Armijos Jhomary Raquel	Asesor Banca Personas	jhomary_paladines@bancodeloja.fin.ec
Paladines Costa Maria Del Cisne	Oficial de Riesgo de Credito (E)	cisne_paladines@bancodeloja.fin.ec
Pardo Rodriguez Dibby Vanesa	Asesor de Microfinanzas	dibby_pardo@bancodeloja.fin.ec
Paredes Castro Byron Oswaldo	Asesor Banca Personas	byron_paredes@bancodeloja.fin.ec
Pineda Castillo Mariuxi Patricia	Especialista de Datos	mariuxi_pineda@bancodeloja.fin.ec
Pineda Jaramillo Ana Isabel	Supervisor Operativo	ana_pineda@bancodeloja.fin.ec
Pineda Quezada Viviana Alexandra	Asistente Servicios Bancarios	viviana_pineda@bancodeloja.fin.ec
Pineda Saca Juan Carlos	Coordinador Banca Microfinanzas	juan_pineda@bancodeloja.fin.ec
Pintado Espinoza Elizabeth Paola	Jefe de Agencia	elizabeth_pintado@bancodeloja.fin.ec
Poma Leon Claudia Del Cisne	Asesor Pymes (E)	claudia_poma@bancodeloja.fin.ec
Ponce Ponce Jose Antonio	Analista de Mercadeo	jose_ponce@bancodeloja.fin.ec
Pullaguari Cano Santiago David	Asistente Servicios Bancarios	santiago_pullaguari@bancodeloja.fin.ec

Quezada Narvaez Jhuliana Mercedes	Analista Uac Personas	jhuliana_quezada@bancodeloja.fin.ec
Quezada Quezada Ruth Alexandra	Supervisor Operativo	ruth_quezada@bancodeloja.fin.ec
Quezada Rodriguez Ronny Michael	Analista de Branding	ronny_quezada@bancodeloja.fin.ec
Quichimbo Pucha Mirian Cristina	Asesor Banca Personas	Mirian_Quichimbo@bancodeloja.fin.ec
Ramirez Armijos Yomaira Elizabeth	Asesor de Microfinanzas (E)	yomaira_ramirez@bancodeloja.fin.ec
Ramirez Piedra Jonathan Alexander	Asesor Banca Personas	jonathan_ramirez@bancodeloja.fin.ec
Reinoso Cueva Alexandra Patricia	Jefe de Agencia	patricia_reinoso@bancodeloja.fin.ec
Requelme Tene Diego Marcelo	Jefe de Agencia	diego_requelme@bancodeloja.fin.ec
Riofrio Rojas Diana Esperanza	Asesor Banca Personas	diana_riofrio@bancodeloja.fin.ec
Rios Diaz Andrea Ximena	Analista Uac Personas	andrea_rios@bancodeloja.fin.ec
Rios Serrano Carmen Cristina	Asesor de Microfinanzas	carmen_rios@bancodeloja.fin.ec
Robles Calva Claudia Maribel	Soporte Documental (E)	claudia_robles@bancodeloja.fin.ec
Robles Condoy Leonardo Javier	Soporte Documental	leonardo_robles@bancodeloja.fin.ec
Robles Tandazo Carmen Mariuxi	Asesor de Microfinanzas	carmen_robles@bancodeloja.fin.ec
Rocha Proaño Hernan Roberto	Jefe de Microfinanzas	roberto_rocha@bancodeloja.fin.ec
Rodriguez Arevalo Jose Eduardo	Asesor de Microfinanzas	jose_rodriguez2@bancodeloja.fin.ec
Rodriguez Elizalde Maria Paulina	Asistente de Negocios	mpaulina_rodriguez@bancodeloja.fin.ec
Rodriguez Larriva Alvaro Jose	Cientifico de Datos	alvaro_rodriguez@bancodeloja.fin.ec
Rodriguez Ramos Maria Yessenia	Asistente Servicios Bancarios	Mariay_Rodriguez@bancodeloja.fin.ec
Rojas Leon Tahisa Antonieta	Asesor Banca Personas	Tahisa_rojas@bancodeloja.fin.ec
Rojas Murillo Brayan Patricio	Asistente Servicios Bancarios	brayan_rojas@bancodeloja.fin.ec
Romero Arias Vanessa Lizbeth	Analista Uac Microfinanzas	vanessa_romero@bancodeloja.fin.ec
Romero Salinas George Israel	Analista de Business Inteligence	george_romero@bancodeloja.fin.ec
Rosales Avila Richard Omar	Soporte Documental	richard_rosales@bancodeloja.fin.ec
Ruiz Araujo Jorge Luis	Supervisor Comercial	jorge_ruiz@bancodeloja.fin.ec
	Microfinanzas (E)	
Ruiz Guajala Monica Esperanza	Supervisor Operativo	monica_ruiz@bancodeloja.fin.ec
Ruiz Mendieta Jose Eduardo	Analista de Comunicacion Interna	jose_ruiz@bancodeloja.fin.ec
Salazar Jumbo Astrid Karolina	Asesor de Microfinanzas Back Up	Astrid_Salazar@bancodeloja.fin.ec
Salazar Saavedra Lida Alexandra	Asistente Servicios Bancarios	lida_salazar@bancodeloja.fin.ec

Samaniego Palacios Mariana De Jesus	Coordinador Banca Empresas (E)	mariana_samaniego@bancodeloja.fin.ec
Sanchez Mendez Yoly Alexandra	Jefe de Agencia	yoly_sanchez@bancodeloja.fin.ec
Sanchez Rojas Veronica Alexandra	Oficial de Riesgo de Credito (E)	veronica_sanchez@bancodeloja.fin.ec
Sanchez Salinas Juan Jose	Navegador (E)	juan_sanchez@bancodeloja.fin.ec
Sandoval Chiluita Walter Rodolfo	Asesor Banca Personas Preferencial	walter_sandoval@bancodeloja.fin.ec
Sanmartin Mosquera Carmen Leonor	Asesor Banca Personas	carmen_sanmartin@bancodeloja.fin.ec
Saquicela Sanmartin Magaly Susana	Asistente Servicios Bancarios	Magaly_Saquicela@bancodeloja.fin.ec
Sarango Montero Andrea Del Cisne	Asistente Servicios Bancarios	andrea_sarango@bancodeloja.fin.ec
Sedamano Vargas Nancy Esperanza	Jefe de Agencia	nancy_sedamano@bancodeloja.fin.ec
Semblantes Chalco Cristian Gonzalo	Asesor de Microfinanzas	cristian_semlantes@bancodeloja.fin.ec
Sierra Vargas Fatima Carolina	Asistente Servicios Bancarios	fatima_sierra@bancodeloja.fin.ec
Solano Jaramillo Lucy Jimena	Supervisor Operativo	lucy_solano@bancodeloja.fin.ec
Solorzano Cabrera Marco Andres	Asesor Pymes	marco_solorzano@bancodeloja.fin.ec
Suquilanda Rodriguez Ivonny Leonor	Jefe de Agencia (E)	ivonne_suquilanda@bancodeloja.fin.ec
Torres Castillo Carla Veronica	Asesor Banca Personas	Carla_Torres@bancodeloja.fin.ec
Torres Celi Ana Gabriela	Supervisor Operativo	ana_torres@bancodeloja.fin.ec
Torres Flores Luz Amada	Asesor Banca Personas	luz_torres@bancodeloja.fin.ec
Vaca Revelo Ronald Gabriel	Asesor Pymes (E)	ronald_vaca@bancodeloja.fin.ec
Valarezo Sosoranga Maria Del Carmen	Asistente de Negocios	maria_valarezo@bancodeloja.fin.ec
Valdivieso Tapia Maria Luisa	Asesor Banca Personas	maria_valdivieso@bancodeloja.fin.ec
Vasconez Jaramillo Cecilia Paulina	Asesor Banca Empresas	paulina_vasconez@bancodeloja.fin.ec
Vasquez Agila Julio Wladimir	Gerente de Negocios (E)	julio_vasquez@bancodeloja.fin.ec
Vasquez Quille Karla Elizabeth	Asesor de Microfinanzas	karla_vasquez@bancodeloja.fin.ec
Vasquez Tapia Erika Tatiana	Analista de Parametrizacion	erika_vasquez@bancodeloja.fin.ec
Vazquez Lopez Gladis Veronica	Asistente Servicios Bancarios	gladis_vazquez@bancodeloja.fin.ec
Veintimilla Ojeda Jorge Luis	Analista de Business Intelligence	jorge_veintimilla@bancodeloja.fin.ec
Veintimilla Roa Mayra Alejandra	Oficial de Riesgo de Credito	mayra_veintimilla@bancodeloja.fin.ec
Velez Guaman Vanna Sharley	Supervisor de Riesgo Operativo	vanna_vez@bancodeloja.fin.ec

Vera Sanchez Sonia Elizabeth	Asistente Servicios Bancarios	sonia_vera@bancode Loja.fin.ec
Villamagua Rojas Maria Paula	Supervisor de Servicios Bancarios (E)	maria_villamagua@bancode Loja.fin.ec
Yaguache Hernandez Carmen Isabel	Asistente Servicios Bancarios	carmen_yaguache@bancode Loja.fin.ec
Yaguachi Cordova Noelia Carolina	Asesor de Microfinanzas	noelia_yaguachi@bancode Loja.fin.ec
Yaguana Diaz Juan Vicente	Jefe de Agencia	juan_yaguana@bancode Loja.fin.ec
Yangua Chuquirima Diana Elizabeth	Asistente Servicios Bancarios (E)	diana_yangua@bancode Loja.fin.ec

Nota. Nómina del Área Comercial, otorgada por la coordinadora de la Cultura Organizacional Banco de Loja Ing. Lorena Luzuriaga.

Elaborado por: Los autores

10.2.2 Encuesta

La encuesta se estructuró en base a 12 preguntas cerradas que evaluaron la parte comportamiento, motivación, engagement y marca institucional, determinando la situación actual y la influencia de los cambios suscitados por la globalización acelerada, orientando a proponer soluciones viables para la mejora continua y contribuir con el comportamiento dentro de la organización del colaborador.

10.2.3 Entrevista

La entrevista se constituyó por 10 preguntas abiertas que tendrá un enfoque en el área comercial del “Banco de Loja” dicha entrevista se realizó a las siguientes áreas como la gerencia comercial, gerencia de talento humano y la gerencia de procesos, identificando cualquier tipo de información relevante, que nos permita identificar de manera global como se encuentran establecidos ciertos procesos dentro del comportamiento organizacional de la entidad financiera.

10.2.4 Observación directa

La observación directa que se realizó a los puestos estratégicos del Banco de Loja permitió complementar la investigación que se realizó mediante encuestas y entrevistas a los colaboradores

y directivos de la institución, de tal manera que contribuyó a conocer de primera mano cómo se encuentran la institución, que conocen los colaboradores hacer del comportamiento organizacional y como afrontan toda la diversidad dentro de la institución desde su puesto de trabajo.

Figura 7

Equipo del Área Comercial



Nota: Equipo del área comercial planificando las actividades de cada jornada. Tomado del Banco de Loja. Marketing, 2023

Dentro de la organización se pudo evidenciar que tienen un alto grado de trabajo en equipo con el compromiso de trabajar sinérgicamente para obtener los mejores resultados para la organización.

Figura 8
Colaborador del Banco de Loja



Nota. Colaborador del Banco provista de las herramientas necesarias para poder trabajar. Tomado del Banco de Loja. Marketing, 2023

Se puede observar, cómo los colaboradores tienen todas herramientas tecnológicas, que les permiten desarrollar sus actividades diarias de la mejor forma con la finalidad de obtener los mejores resultados.

Figura 9
Estructura del levantamiento de Información Entorno de trabajo



Nota. En la presente imagen se representa el entorno laboral del área comercial. Tomado del Banco de Loja. Marketing, 2023.

Ambientes de trabajos idóneos para desarrollar sus actividades diarias, la presentación y el cuidado personales son exigencias que la organización solicita a sus colaboradores.

El Banco de Loja, al ser una empresa de servicios financieros y líder a nivel de bancos medianos a nivel nacional, debe contar con estrategias organizacionales que le permitan mantenerse como marca líder e innovadora. Nuestro planteamiento se encuentra en función implementar un comportamiento organizacional acorde a las nuevas tendencias y globalización de los mercados.

10.3 Fase II. Construcción de la propuesta

Para la construcción de la propuesta de acción se utilizó el método práctico proyectual el mismo que contribuyó a estructurar el programa de comportamiento organizacional enfocado en la cultura organizacional, el engagement, incentivos y marca institucional, el mismo cuenta con; análisis de información, objetivos, diagnóstico situacional, una propuesta de mejora, las acciones a aplicar para mejorar el comportamiento organizacional, el presupuesto y el cronograma donde se detalla cada actividad a cumplir mes a mes por todos quienes integran el área comercial del Banco de Loja, este método fue fundamental para la construcción de la propuesta de acción que garantizar las relaciones laborales acordes a la necesidad del empleador y trabajador.

10.3.1 Fase III. Difusión de resultados

La socialización del programa se realizó conjuntamente con los responsables del área de Talento Humano del Banco de Loja, donde se dio a conocer los principales problemas que conlleva el no tener un programa de comportamiento organizacional, así como las acciones y estrategias a tomar para mejorar su comportamiento en la organización, de esta manera se pone en práctica los conocimientos adquiridos en materia de Comportamiento Organizacional brindando técnicas para la aplicación interna al área comercial del Banco de Loja, con la finalidad de crear una cultura

organizacional, *engagement*, motivación y marca corporativa para desarrollar sus actividades diarias constituyendo de esta forma un aporte desde la academia hacia la organización.

Figura 10

Flujograma de procesos del Programa de comportamiento organizacional



Nota. Descripción de proceso de difusión del esquema de plan de acción. Sanmartín, L.; Serrano, D., 2023.

11. Análisis y Presentación de Resultados

11.1 Observación Directa

El Banco de Loja S.A., es una empresa que se dedica a la oferta de productos y servicios financieros, es una institución líder en el rango de bancos medianos a nivel nacional, el problema que actualmente presenta la organización es que, si cuenta con un programa de comportamiento organizacional, sin embargo el mismo no involucra o no hace conocer al colaborador como su trabaja, desempeño, profesionalismo influye en los resultados que pueda obtener la empresa. Esto conlleva a un ambiente laboral que incide directamente en el comportamiento de los colaboradores, de manera negativa impidiendo el cumplimiento del plan estratégico a largo plazo de la institución.

11.2 Entrevista

En la presente se entrevistó a 3 miembros de la institución Banco de Loja el cual sirvió para continuar con el trabajo realizado.

11.2.1 Entrevistados

Entrevista 1

Nombre: Diego Fernando Ambrossi Sotomayor.
Jefe de Recursos Humanos y SSO

Entrevista 2

Nombre: Paúl Rodrigo Ochoa Moreno
Gerente de Soporte

Entrevista 3

Nombre: Freddy Carranza Vergara
Gerente de Riesgos

11.2.2 Tabla Resumen de Resultados

Entrevista 1

Tabla 2

Entrevista Jefe de Recursos Humanos y SSO

Nombres y Apellidos del entrevistado	Diego Fernando Ambrossi Sotomayor.
Cargo que desempeña	Jefe de Recursos Humanos y SSO
Preguntas	Respuestas
El comportamiento organizacional consiste en la fomentación de equipos de alto rendimiento mediante la cohesión de grupos de trabajo multifuncionales. ¿Su organización mantiene y práctica un modelo de comportamiento organizacional en la actualidad?	Si, nuestros valores comportamientos y principios son la base de la Cultura Organizacional.
¿Considera usted importante y beneficioso la creación de un programa de comportamiento	Tenemos un Plan de fortalecimiento de la cultura organizacional, evaluamos y

organizacional dentro de su institución y cuáles cree que serían los beneficios que alcanzaría con su correcto desarrollo?	desarrollamos por medio de capacitación los mismos.
¿De qué forma su organización promueve el crecimiento profesional de sus colaboradores?	Políticas, Plan de Carrera y Plan de Carrera.
¿Existe un plan de compensaciones en la organización, y de qué manera se desarrolla?	Si, Valoración de Cargos, Estudio Salarial y Evaluación de Desempeño.
¿Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades, y de qué manera se les asignan estos insumos?	Todo el tiempo medimos este indicador en la encuesta de ambiente laboral.
¿La organización promueve la innovación y mejoramiento de la marca institucional, de qué forma se lo fomenta?	Si, tenemos un área de Innovación y un marco de trabajo ágil (scrum).
¿Cómo influye la cultura organizacional de la institución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Es la base donde se sostiene nuestra estrategia
¿Cómo la institución identifica el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo y que acciones implementa frente a los resultados obtenidos?	Se realiza valoración de ambiente laboral y sobre los resultados se realizan planes de acción.
¿De qué manera la organización identifica y promueve el desarrollo de colaboradores líderes en cada una de las áreas comerciales?	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación • Evaluación de Desempeño donde se identifican brechas • Plan Estratégico • Ejecución de formación

Nota. En la presente tabla encontramos la respuesta del Jefe de Recursos Humanos y SSO ante la entrevista realizada por parte de los estudiantes entrevistadores Liria Sanmartín y Daniel Serrano.

Entrevista 2

Tabla 3

Entrevista Gerente de Soporte

Nombres y Apellidos del entrevistado	Paúl Rodrigo Ochoa Moreno
Cargo que desempeña	Gerente de Soporte
Preguntas	Respuesta

<p>El comportamiento organizacional consiste en la fomentación de equipos de alto rendimiento mediante la cohesión de grupos de trabajo multifuncionales. ¿Su organización mantiene y práctica un modelo de comportamiento organizacional en la actualidad?</p>	<p>Banco de Loja, no tiene establecido un modelo formal de comportamiento institucional, sin embargo, si mantiene prácticas que fomentan el actuar de los colaboradores para mejorar su rendimiento a nivel individual y colectivo.</p>
<p>¿Considera usted importante y beneficioso la creación de un programa de comportamiento organizacional dentro de su institución y cuáles cree que serían los beneficios que alcanzaría con su correcto desarrollo?</p>	<p>Me parece que es muy importante el desarrollo e implementación de un programa de comportamiento organizacional el que fomente la cultura del banco, que es el pilar fundamental para alcanzar los objetivos institucionales.</p>
<p>¿De qué forma su organización promueve el crecimiento profesional de sus colaboradores?</p>	<p>Por medio de eventos de capacitación, inducción y pasantías, tanto dentro de la misma entidad como fuera de ella, a más de un plan de carrera que consiste en la promoción interna de vacantes en las distintas áreas y niveles jerárquicos del banco.</p>
<p>¿Existe un plan de compensaciones en la organización, y de qué manera se desarrolla?</p>	<p>En primer lugar, existe definida la estructura salarial del personal, la que se establece mediante políticas de valoración de cargos y comparativos con la competencia. Para lo referente a compensaciones existen formalmente establecidas para el equipo comercial, y anualmente definidas para todo el personal en base a evaluaciones de desempeño de acuerdo a los resultados financieros del banco.</p>
<p>¿Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades, y de qué manera se les asignan estos insumos?</p>	<p>Una de las principales preocupaciones del banco es proporcionar al personal los insumos y recursos necesarios para cumplir con sus actividades y desarrollar sus habilidades. Estos recursos e insumos se otorgan dependiendo del cargo que ocupan.</p>
<p>¿La organización promueve la innovación y mejoramiento de la marca institucional, de qué forma se lo fomenta?</p>	<p>Banco de Loja es una entidad que constantemente está innovando tanto en sus procesos como en sus productos, dentro de la estrategia competitiva se hace referencia a los</p>

procesos de innovación dentro del banco, entre los que se encuentra incluida la marca institucional, la que se está renovando constantemente.

¿Cómo influye la cultura organizacional de la institución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Consideramos que la cultura es el marco de actuación para el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que es muy importante mantener un alto indicador de cultura organizacional para lograr el cumplimiento de los objetivos.

¿Cómo la institución identifica el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo y que acciones implementa frente a los resultados obtenidos?

Anualmente se realiza una evaluación que mide el Engagement y el nivel de agotamiento del personal, con la finalidad de determinar el compromiso de los colaboradores, el nivel de satisfacción en sus áreas de trabajo y de otro lado el esfuerzo que realizan para realizar sus actividades. Con los resultados de estas evaluaciones se determinan las variables en las que los colaboradores tienen el mejor puntaje y en el caso de agotamiento si este se ha incrementado, y con estos resultados se establecen planes de acción para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

¿De qué manera la organización identifica y promueve el desarrollo de colaboradores líderes en cada una de las áreas comerciales?

Mensualmente se evalúa el cumplimiento de metas del personal del área comercial, y anualmente se realizan evaluaciones de desempeño para identificar el nivel de los colaboradores y líderes de cada una de los departamentos, incluidas las áreas comerciales. A los colaboradores que cumplen metas se les otorga un bono económico por su cumplimiento, mientras que al resto se les da retroalimentación y se definen acciones de mejora. Para ambos casos se establecen planes continuos de capacitación e inducción, siendo promovidos a nuevos cargos los que obtienen mejor puntuación en las evaluaciones realizadas, siempre y cuando

cumplan con el perfil para asumir las funciones del nuevo cargo.

Nota. Respuesta del Gerente de Soporte ante la entrevista realizada por parte de los estudiantes entrevistadores Liria Sanmartín y Daniel Serrano.

Elaborado por: Los autores

Entrevista 3

Tabla 4

Entrevista Gerente de Riesgos

Nombres y Apellidos del entrevistado	Freddy Carranza Vergara
Cargo que desempeña	Gerente de Riesgos
Preguntas	Respuesta
<p>El comportamiento organizacional consiste en la fomentación de equipos de alto rendimiento mediante la cohesión de grupos de trabajo multifuncionales. ¿Su organización mantiene y práctica un modelo de comportamiento organizacional en la actualidad?</p>	<p>Efectivamente Banco de Loja maneja una estructura y modelo de comportamiento que permite la ejecución de tareas y responsabilidades de forma coordinada entre mandos altos y medios. Se han adoptado esquemas de trabajo ágiles que, en base a la formulación de diversos sprint de tiempos cortos, permiten medir los entregables y tiempos de respuesta.</p>
<p>¿Considera usted importante y beneficioso la creación de un programa de comportamiento organizacional dentro de su institución y cuáles cree que serían los beneficios que alcanzaría con su correcto desarrollo?</p>	<p>Los beneficios están a la vista tanto desde los proyectos que se han ejecutado, así como la medición de la efectividad de estos.</p>
<p>¿De qué forma su organización promueve el crecimiento profesional de sus colaboradores?</p>	<p>Hace algún tiempo atrás se estableció un plan de carrera que permite visualizar en el tiempo las oportunidades de crecimiento (horizontal y vertical) de los colaboradores en los diferentes campos de acción. En paralelo se determinan los perfiles duros y blandos de las distintas posiciones (cargos) y esto facilita seleccionar a las personas que aplican a una vacante interna.</p>
<p>¿Existe un plan de compensaciones en la organización, y de qué manera se desarrolla?</p>	<p>El plan de compensaciones obedece a un estudio que se realizó sobre los cargos del Banco, la comparación contra lo que existe en el mercado laboral y se establecen bandas de remuneración posibles. Dentro de la Institución existen personas cuya remuneración es fija y otras que aparte tiene</p>

	un componente variable en función de las metas de colocación, captación, o recuperación que se establecen a lo largo del año.
¿Los colaboradores cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades, y de qué manera se les asignan estos insumos?	Cada colaborador tiene a su alcance los recursos básicos para desempeñar sus funciones y periódicamente se evalúa si es necesario dotar de nuevos insumos, o renovar los mismos.
¿La organización promueve la innovación y mejoramiento de la marca institucional, de qué forma se lo fomenta?	Existe un área dedicada exclusivamente a aspectos de innovación y todos los colaboradores son invitados a plantear sus ideas en aras de mejorar los procesos, el servicio y/o productos que se ofrecen al cliente.
¿Cómo influye la cultura organizacional de la institución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Al hablar de objetivos organizacionales, implícitamente nos referimos a la cultura. Es decir, lo primero no se alcanzaría, si lo segundo no se cimenta como un principio de comportamiento de todos los colaboradores, por ello es necesario reforzar la cultura al interior de la Institución, ya que al tener empleados (nuevos o antiguos) de diferentes edades y trayectoria es necesario entregarles o recordarles el “ser” y parecer” de la organización.
¿Cómo la institución identifica el nivel de compromiso y satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo y que acciones implementa frente a los resultados obtenidos?	En la Institución, se realizan evaluaciones anuales sobre clima laboral, evaluación 360°, <i>engagement</i> , etc., que permiten tener una lectura integral de cómo se siente la gente y plantear posibles acciones de mejora.
¿De qué manera la organización identifica y promueve el desarrollo de colaboradores líderes en cada una de las áreas comerciales?	En el área comercial el desempeño y alcance de metas mensuales es un referente para visualizar a aquellos líderes, que va acompañado con la identificación de actores propositivos, que no limiten su accionar en la queja de lo que consideran está mal, sino que se busca gente que brinde soluciones y hagan propuestas en beneficio de la Institución y sobre todo de los clientes. Esto de alguna manera se revierte en el manejo de nuevos y/o mayores portafolios, la participación de

proyectos específicos o de darse el caso la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Nota. Respuesta del Gerente de Riesgos ante la entrevista realizada por parte de los estudiantes entrevistadores Liria Sanmartín y Daniel Serrano.

Elaborado por: Los autores

11.2.3 Análisis de Resultados

Análisis de la pregunta Nro.1

De acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados, no hay una respuesta clara sobre la existencia de un programa de comportamiento organizacional sino, un modelo de comportamiento organizacional, sin embargo, no es claro el enfoque del mismo para el reconocimiento del colaborador y si influencia en la consecución de los objetivos empresariales.

Análisis de la pregunta Nro.2

En lo que respecta a la creación de un programa de comportamiento organizacional hay un acuerdo que se debería crear un programa para la institución con el objetivo de mejora en el comportamiento de los colaboradores.

Análisis de la pregunta Nro.3

Analizando las formas que la institución promueve el crecimiento profesional de los colaboradores, hay estrategias que contribuyen al mismo y que están diseñadas para mejorar la calidad profesional y desempeño de los trabajadores.

Análisis de la pregunta Nro.4

De acuerdo a los entrevistados, existen planes de compensación en el banco enfocados en el tema salarial, sin embargo es importante tomar en cuenta compensaciones con las que los colaboradores realmente se sientan identificados, incentivándolos de manera emocional a más de la económica. En esta parte se podría ahondar para la mejora de planes de incentivos.

Análisis de la pregunta Nro.5

Referente al recurso que se les asigna a los colaboradores para desarrollar sus habilidades, la institución es responsable ante estas medidas, de manera que se le dota al trabajador con los insumos necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones y a su vez desarrollar habilidades que contribuyan al correcto funcionamiento de los procesos.

Análisis de pregunta Nro. 6

En relación con esta pregunta, la organización tiene mediante un área específica la oficina de transformación e innovación, que se encarga de desarrollar propuestas encaminadas a la innovación valga la redundancia y desarrollo, con la finalidad de ser pioneros en este segmento, aplicando nuevas propuestas y técnicas conforme a la tendencia mundial.

Análisis de pregunta Nro. 7

Acorde a la observación, la cultura organizacional es un aspecto muy importante para la empresa ya que ha permitido lograr ciertos objetivos. Pero cuando se refiere a cultura organizacional el banco de Loja se está enfocando en fortalecer esta área a sus colaboradores, implementado técnicas y personas específicas que se dedican a afianzar la cultura organizacional en la empresa.

Análisis de pregunta Nro. 8

Por otra parte, la organización implementa ciertas herramientas cada cuatrimestre, hasta llegar a la evaluación de ambiente laboral y evaluación de desempeño. Estos termómetros les permiten poder tomar correctivos necesarios acorde al análisis de resultados que arrojan las evaluaciones y poder generar la retroalimentación a los colaboradores.

Análisis de pregunta Nro. 9

Por último, el desarrollo de los colaboradores es un aspecto importante y de gran relevancia para el banco de Loja, en el área comercial se identifican a ciertos líderes con el

cumplimiento de metas, como son sus resultados de evaluación de desempeño y ha esto como el colaborador responde capacitándose, instruyéndose, formándose y entrenándose.

11.3 Encuesta

En la presente fase se encuentra la tabulación de datos de encuestas aplicada a 242 colaboradores del área comercial del Banco de Loja S.A.

Edad

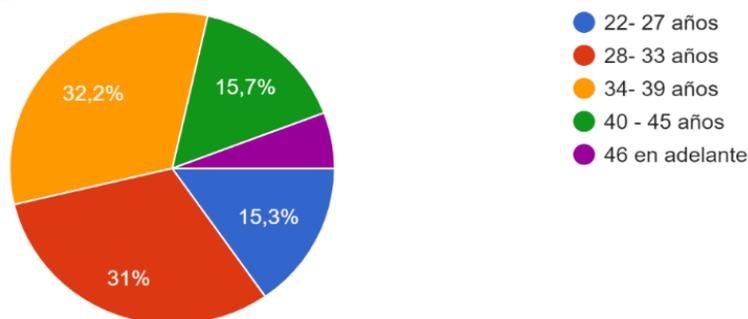
Tabla 5

Rangos de edad del personal del área comercial del Banco de Loja

Variable	Frecuencia	Porcentaje
22 a 27 años	37	15,30%
28 a 33 años	75	31%
34 a 39 años	78	32,20%
40 a 45 años	38	15,70%
46 en adelante	14	5,80%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 11
Edad



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 15,30% de los trabajadores tiene entre 22 a 27 años de edad, el 31% tiene entre 28 a 33 años de edad, existe un 32,20% que tiene entre 34 a 39 años de edad, así como un 15,70% que tiene entre 40 a 45 años de edad y finalmente un 5,80% de los trabajadores tiene de 46 años de edad en adelante.

Análisis cualitativo

Como hemos podido observar existe un número significativo de trabajadores jóvenes en el área comercial del Banco de Loja, es importante tener en cuenta este tipo de datos ya que representa una organización que puede innovar de distintas maneras a través de un recurso humano creativo, con mayor desenvolvimiento tecnológico, con nuevos ideales y al mismo tiempo apoyados o guiados de los trabajadores con más años de experiencia.

Género

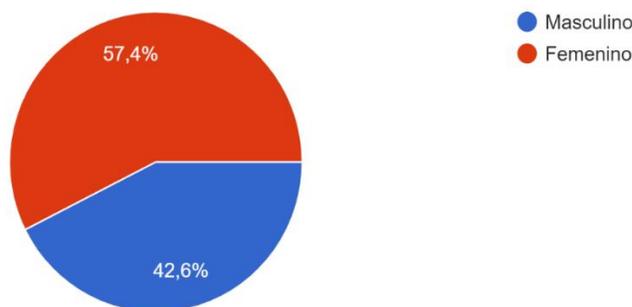
Tabla 6

Género del personal del área comercial del Banco de Loja

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	103	42,60%
Femenino	139	57,40%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 12
Género



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 42,60% representa el género masculino mientras que el 57,40% del personal es del género femenino.

Análisis cualitativo

Podemos evidenciar que en este caso el recurso humano mayor es el de mujeres, cabe recalcar que en el área analizada es fundamental contar con este tipo de personal al mismo tiempo fomenta la inclusión, la visibilidad y valoración del talento femenino en la organización.

1. Tiempo de empleabilidad:

Tabla 7

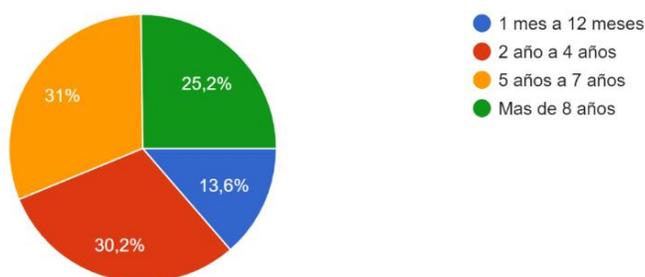
Tiempo de empleabilidad del personal del área comercial del banco de Loja

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 mes a 12 meses	33	13,60%
2 años a 4 años	73	30,20%
5 años a 7 años	75	31%
Más de 8 años	61	25,20%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 13

Empleabilidad



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 13,60% tiene un tiempo de empleabilidad entre 1 a 12 meses, un 30,20% tiene un tiempo de

empleabilidad de 2 a 4 años, así mismo, existe un 31% de trabajadores que lleva laborando entre 5 a 7 años y finalmente un 25,20% que tienen un tiempo de empleabilidad de más de 8 años.

Análisis cualitativo

En base a los números analizados podemos destacar que la mayoría del personal de esta área ha tenido estabilidad laboral en el lapso de más de 5 años y que existe un número menor de trabajadores nuevos o relativamente nuevos, sin embargo, gracias a estas estadísticas es crucial analizar qué tan conformes se encuentran con el comportamiento organizacional que existe en dicha área.

2. El comportamiento organizacional consiste en la fomentación de equipos de alto rendimiento mediante la cohesión de grupos de trabajo multifuncionales. ¿Su organización mantiene un comportamiento organizacional adecuado?

Tabla 8

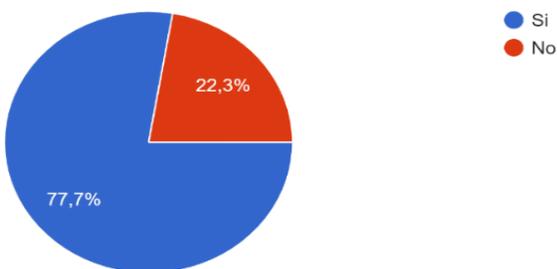
Consulta sobre si existe un comportamiento organizacional adecuado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	188	77,70%
No	54	22,30%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 14

Comportamiento organizacional adecuado



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 77,70% indicó que, si existe un comportamiento organizacional adecuado en la empresa, mientras que el 22,30% manifestó lo contrario.

Análisis cualitativo

Un número significativo de trabajadores manifestó que: sí existe un comportamiento organizacional adecuado, sin embargo, casi la tercera parte del personal no está de acuerdo con que la empresa mantiene un comportamiento organizacional idóneo que aporte a trabajar de manera coordinada mediante la cohesión de grupos de trabajo, por lo que es necesario analizar el desconforme que existe por parte de este grupo de colaboradores.

3. ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecer profesionalmente en esta institución?

Tabla 9

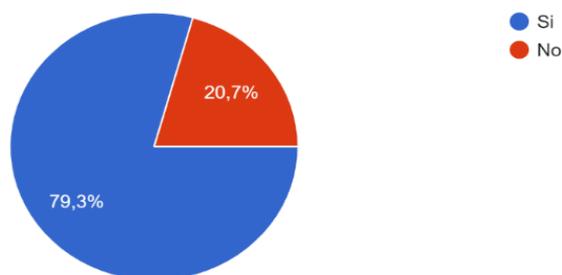
Consulta sobre si los colaboradores tienen oportunidades de crecer profesionalmente en la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	192	79,30%
No	50	20,70%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 15

Comportamiento organizacional adecuado



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 79,30% manifestó que, si cree tener la oportunidad de crecer profesionalmente en la institución, no obstante, existe un 20,70% que no cree tener la posibilidad de crecer profesionalmente en la organización.

Análisis cualitativo

Podemos analizar que la mayoría de trabajadores ve posibilidades de crecer profesionalmente en la institución, sin embargo, existe casi una tercera parte de colaboradores que no ve la oportunidad de mejorar profesionalmente, esto puede derivar a varios problemas respecto a mala dirección del talento humano ya que probablemente no existe en primera instancia un alineamiento adecuado de los objetivos profesionales de los trabajadores con los objetivos empresariales.

4. Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas como:

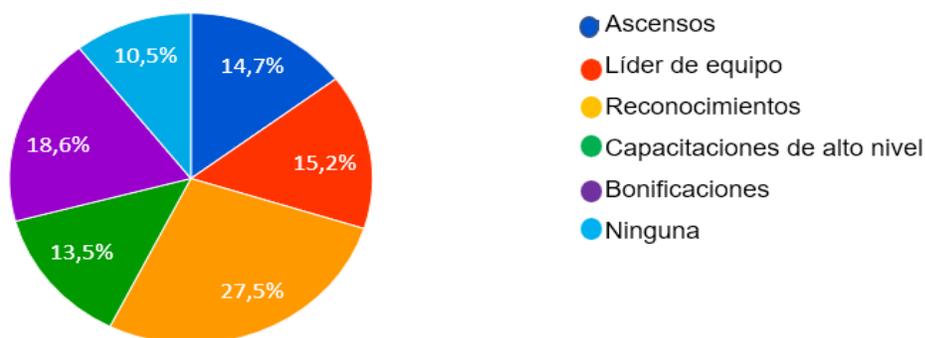
Tabla 10

Consulta sobre si la empresa retribuye a través de incentivos el esfuerzo de los colaboradores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ascensos	60	14,70%
Líder de equipo	62	15,20%
Reconocimientos	112	27,50%
Capacitaciones de alto nivel	55	13,50%
Bonificaciones	76	18,60%
Ninguna	43	10,50%
Total	408	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 16
Esfuerzo de los colaboradores con sus retribuciones



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 14,70% afirma que: su esfuerzo ha sido retribuido a través de ascensos, un 15,20% del personal dice que se les ha reconocido permitiéndoles ser líderes de equipo, mientras que un 27,50% han obtenido reconocimientos en su trabajo, por otra parte, un 13,50% indica que se les ha dado capacitaciones de alto nivel, un 18,60% respondió que se les ha otorgado bonificaciones y un 10,50% se inclinó por la variable ninguno.

Análisis cualitativo

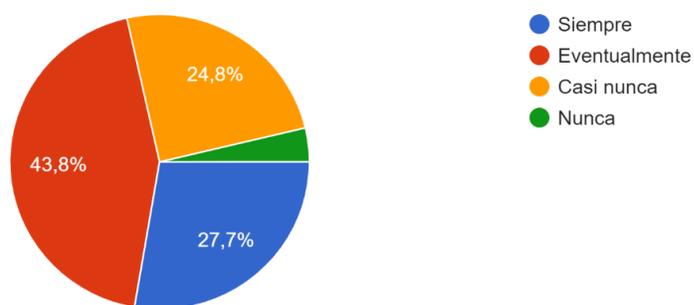
En el área comercial del Banco de Loja existe un gran porcentaje de colaboradores que han obtenido retribuciones por su esfuerzo, unos han sido reconocidos de diferentes formas, otros no tanto y hay una parte que no ha sido reconocido de ninguna forma por su trabajo, es necesario considerar que no se debe subestimar la cantidad de trabajadores que han carecido de retribuciones, para de esta manera incorporar estrategias que aporten a la retención y el manejo adecuado del recurso humano.

5. ¿Ha tenido oportunidad de innovar en su trabajo?

Tabla 11*Consulta sobre si los colaboradores tienen oportunidades de innovar en su trabajo*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	67	27,70%
Eventualmente	106	43,80%
Casi nunca	60	24,80%
Nunca	9	3,70%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 17*Innovación en el trabajo*

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 27,70% afirmó que: siempre tiene la oportunidad de innovar en su trabajo, en cambio, un 43,80% manifestó que: eventualmente tienen la oportunidad de hacerlo, mientras que un 24,80% afirmó que casi nunca han tenido la oportunidad de innovar y un 3,70% mencionó que nunca lo han hecho.

Análisis cualitativo

Podemos apreciar que la mayoría de trabajadores ha tenido problemas para innovar en su trabajo o que simplemente no han tenido la oportunidad de hacerlo, aspecto que repercute directamente en el comportamiento organizacional, al mismo tiempo es contradictorio con lo contestado anteriormente por los mismos colaboradores dejando así en evidencia lo vital que es tener un programa para enfrentar las causas que impiden que los miembros que conforman el área comercial se desenvuelvan con naturalidad y destreza en sus funciones.

6. ¿Conoce cómo impacta su trabajo en la empresa?

Tabla 12

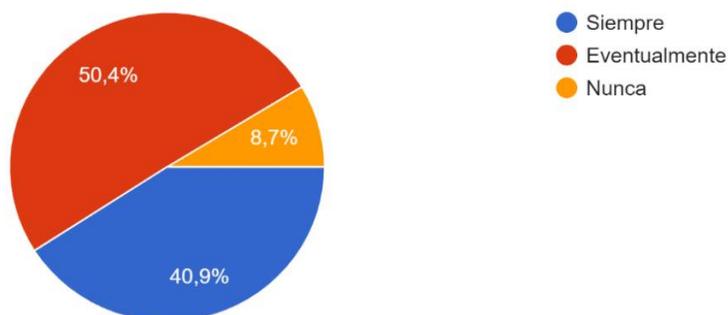
Consulta sobre si existe motivación dentro del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	99	40,90%
Eventualmente	122	50,40%
Nunca	21	8,70%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 18

Motivación dentro del personal



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 40,90% de los trabajadores manifiestan que; siempre conocen como impacta su trabajo en la empresa, por otra parte, tenemos el 50,40%, eventualmente conocen como impacta su trabajo y por último, el 8,70% manifiesta que nunca conoce como repercute o impacta su labor en la institución.

Análisis cualitativo

Un número significativo en el área comercial del Banco de Loja manifiesta no conocer exactamente como su trabajo impacta en la empresa. Realizar este tipo de investigación que permita la aplicación de las medidas necesarias para difundir como el trabajador aporta con su

conocimiento y experiencia a la empresa, es muy relevante ya que permite conocer a fondo lo que el colaborador piensa y necesita.

7. ¿La institución lo involucra en actividades y proyectos en base a sus conocimientos, competencias y efectividad?

Tabla 13

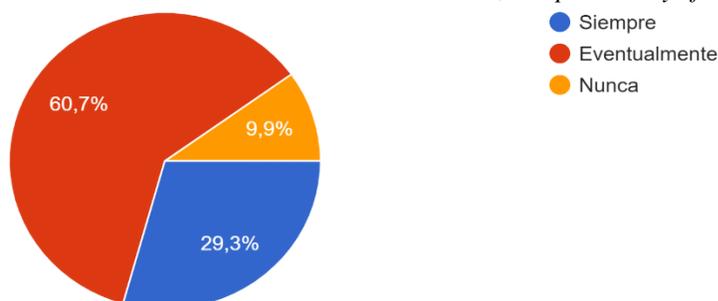
Consulta sobre si el colaborador se involucra con conocimientos, competencias y efectividad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	71	29,30%
Eventualmente	147	60,70%
Nunca	24	9,90%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 19

El colaborador se involucra con conocimientos, competencias y efectividad



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 29,30% de los trabajadores manifiestan que; siempre conocen como impacta su trabajo en la empresa, por otra parte, tenemos el 60,70%, eventualmente conocen como impacta su trabajo en la empresa y, por último, el 9,90% manifiesta que nunca conoce como impacta su trabajo en la empresa.

Análisis cualitativo

Un número significativo en el área comercial de la organización manifiesta que no se lo involucra en actividades y proyectos acorde a sus conocimientos, competencias y efectividad.

Realizar este tipo de investigación permite la aplicación de las medidas correctivas necesarias para involucrar al trabajador en los proyectos y actividades que desarrolle la empresa.

8. ¿De qué manera participa activamente en el cuidado y desarrollo de la marca corporativa desde la gestión y desarrollo de sus funciones?

Tabla 14

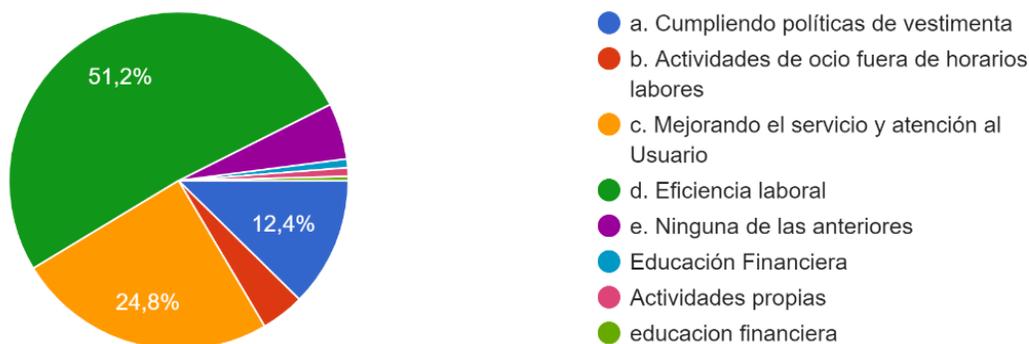
Consulta sobre como cuida la imagen corporativa de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
a. Cumpliendo políticas de vestimenta	30	12,40%
b. Actividades de ocio fuera de horarios labores	10	4,10%
c. Mejorando el servicio y atención al Usuario	60	24,80%
d. Eficiencia laboral	124	51,20%
e. Educación financiera	3	1,20%
f. Ninguna de las anteriores	13	5,40%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 20

Imagen corporativa



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 51,20% de los trabajadores considera que; la eficiencia laboral le permite participar activamente en la organización, por otra parte, tenemos el 24,80,70%, mejorando el servicio al cliente permite tener una participación activa en la empresa, el 12% manifiesta que cumpliendo políticas de vestimenta se tiene participación activa el 5,40 manifiesta que ninguno de los parámetros

encuestados es relevante para la participación activa el 4,10% en cambio sostiene que las actividades de ocio fuera de la hora de labores permite participar efectivamente en la empresa y, por último, el 1,20% manifiesta que la educación financiera, permite una enrolamiento más efectivo en la empresa

Análisis cualitativo

Un número significativo en el área comercial de la organización sostiene que siendo eficiente en su desempeño laboral permite que involucrarse efectivamente en la organización. También se puede destacar que las mejoras en el servicio, cumplimiento de políticas internas, actividades propias, educación financiera aportan también en involucramiento del colaborador en la empresa.

9. ¿Sus objetivos profesionales están alineados con los objetivos de la empresa?

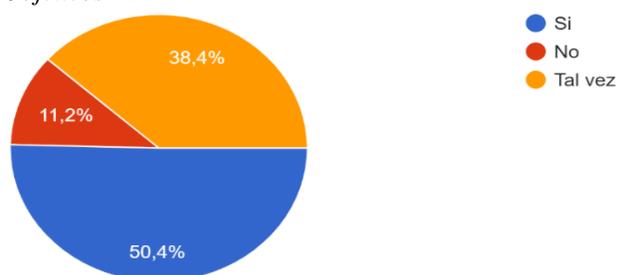
Tabla 15

Consulta sobre si alineación de objetivos de la empresa y el colaborador

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	122	50,40%
No	27	11,20%
Tal vez	93	38,40%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 21
Objetivos



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 50,40% de los trabajadores manifiestan que; sus objetivos profesionales están alineados con los objetivos de la empresa, por otra parte, tenemos el 38,40%, indican que sus objetivos profesionales tal vez están alineados a la organización y, por último, el 11,20% manifiesta que sus objetivos profesionales no están alineados a los objetivos de la empresa.

Análisis cualitativo

Un número significativo en el área comercial de la organización indica que sus objetivos están alineados a los objetivos de la organización. Realizar este tipo de investigación permite la aplicación de las medidas correctivas necesarias para cerrar cualquier brecha existente entre el trabajador y la empresa.

10. ¿Te satisface tu compensación salarial y no salarial?

Tabla 16

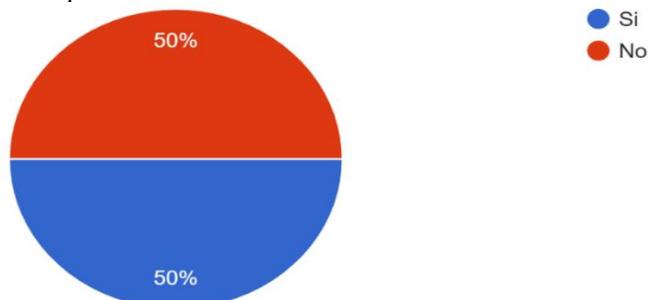
Consulta sobre si existe motivación monetaria dentro del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	121	50,00%
No	121	50,00%
Total	242	100%

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 22

Recompensa Salarial



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 50,00% de los trabajadores manifiestan que; están satisfechos con su compensación laboral, por otra parte, tenemos el 50,00%, indican que su compensación salarial no está acorde a su expectativa.

Análisis cualitativo

De lo que podemos analizar existe una polarización salarial dentro de la empresa, tenemos colaboradores que manifiestan su aceptación monetaria y en un mismo número no aceptan su compensación salarial. Realizar este tipo de investigación permite conocer lo que el colaborador piensa y lo que le motiva para rendir de una manera más eficiente.

11. ¿Sus compañeros sienten la responsabilidad de hacer bien su trabajo?

Tabla 17

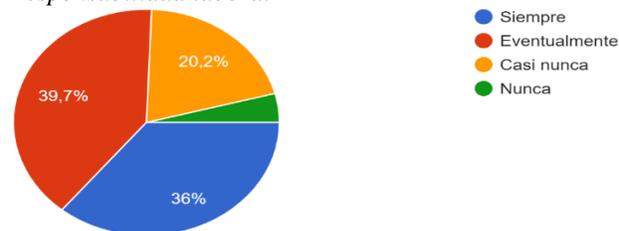
Consulta sobre si existe motivación dentro del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	87	36,00%
Eventualmente	96	39,70%
Casi Nunca	49	20,20%
Nunca	10	4,10%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 23

Responsabilidad laboral



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023.

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 39,70% de los trabajadores expresan que; eventualmente sus compañeros sienten responsabilidad

de hacer bien su trabajo por otra parte, tenemos el 36,00%, siempre siente que sus compañeros hacen su trabajo con responsabilidad, el 20,20% indica que casi nunca sus compañeros realizan su trabajo con responsabilidad y, por último, el 4,10% cree que nunca realizan el trabajo con responsabilidad sus compañeros.

Análisis cualitativo

Un número significativo en el área comercial de la organización manifiesta que el personal que labora en esta área, cree que sus compañeros realizan el trabajo con responsabilidad su trabajo en la organización. Realizar este tipo de investigación permite la aplicación de las medidas correctivas necesarias para cerra cualquier brecha existente entre los colaboradores.

12. En el último año, ¿ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Tabla 18

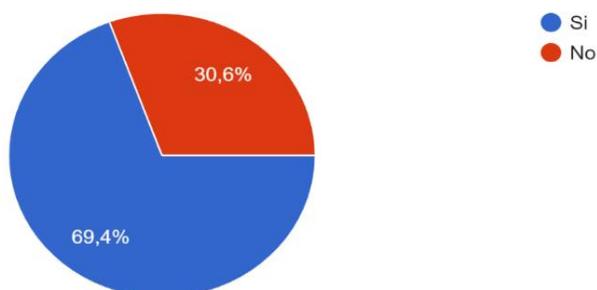
Consulta sobre si existe motivación dentro del personal

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	168	69,40%
No	74	30,60%
Total	242	100 %

Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja

Figura 24

Oportunidad de crecimiento



Nota: Resultado de la encuesta a los colaboradores de la empresa Banco de Loja. Sanmartín, L., Serrano, D., 2023

Análisis cuantitativo

Del 100% del personal encuestado que labora en el área comercial del Banco de Loja el 69,40% de los trabajadores indican que; se han capacitado y han crecido en el último año, por otra parte, tenemos el 30,60%, manifiesta que no se ha capacitado y no ha crecido dentro de la organización.

Análisis cualitativo

De lo que podemos analizar que un numero de importante de trabajadores ha tenido la oportunidad de capacitarse y a su vez de crecer dentro de la organización, permitiendo mantener al personal alineado y motivado para desempeñar sus labores cotidianas en la empresa de una manera técnica y profesional.

12. Propuesta de Acción

12.1 Introducción

Esta propuesta abarca un Programa de Comportamiento Organizacional que está dirigido a mejorar una de las áreas más importantes de la organización, como lo es el área comercial del Banco de Loja. Además, este ayudará a enfocarse en el capital humano para fortalecer sus habilidades y disminuir debilidades que se presentan dentro del área en el día a día, comportamientos y situaciones que no aportan al crecimiento profesional de los colaboradores, y, por ende, de la organización.

El talento humano en las organizaciones es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento normal de las actividades laborales cotidianas ya que se encuentra relacionado con el comportamiento del colaborador dentro de la organización, enfocado en cómo actúa, piensa y se desarrolla dentro de las empresas, esto sin dejar de lado la parte humana ya que la principal herramienta de las organizaciones es precisamente el trabajador.

La implementación de este programa fundamentalmente consiste en aplicar las técnicas adecuadas con las que los colaboradores respondan positivamente a la motivación, al discernimiento de los conflictos con la finalidad de buscar soluciones a los problemas que se presenten y mejorar efectivamente el ambiente laboral, de la misma forma ayudar a los trabajadores a encontrar un estilo de liderazgo con el cual se identifiquen y les permita ser más productivos en los proyectos y actividades.

12.2 Presentación

Los beneficios que se pretende aportar a través de esta investigación son claves para el crecimiento de la institución, a la vez permite hacer un análisis profundo de las falencias que existen actualmente en el área comercial y entender la manera de cómo influye el comportamiento

de cada individuo que integra la organización, de esta forma, poder hacer frente a las circunstancias que no sean favorables para la consecución de los objetivos empresariales.

Implementar un Programa de Comportamiento Organizacional sin duda ayudará a marcar un norte en el cual guiarse para tener una visión útil de las prácticas que existen en la institución que, además analiza 4 elementos principales como el *engagement*, cultura organizacional, incentivos e impulso de marca corporativa. Todo esto para lograr una planificación que establezca objetivos claros que aporten a la influencia de un liderazgo bien ejecutado, la resolución de conflictos de manera adecuada, el impulso del desarrollo tanto personal como profesional, la implementación de estrategias que ayuden a medir los resultados esperados, así como también el valor significativo del trabajo en equipo.

Los resultados que trae consigo ciertamente proporcionan la mejora del rendimiento efectivo de los individuos dentro de la institución, simultáneamente lograr acoplar el recurso humano con la tecnología de vanguardia, mejorando notablemente la gestión de la empresa hacia mejores resultados fortaleciendo la capacidad de entender a los colaboradores como pilares fundamentales de la misma, es por esto que es importante consolidar el sentido de pertenencia equilibrando lo que precisa la empresa y las metas profesionales de los trabajadores.

12.3Beneficiarios

A continuación, se indica los principales beneficiarios de nuestro proyecto de investigación;

Tabla 19
Beneficiarios del proyecto

BENEFICIARIOS		
Tipos de beneficiarios	A quien está dirigido	Alcance

Beneficiarios directos	<ul style="list-style-type: none"> • Área comercial del Banco de Loja 	<ul style="list-style-type: none"> • 242 colaboradores del área comercial
Beneficiarios indirectos	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Talento Humano y procesos • Estudiantes de la carrera de Gestión Del Talento Humano • Ciudadanía de la ciudad de Loja 	<ul style="list-style-type: none"> • 214.855 habitantes de la ciudad de Loja.

Nota: Los autores

12.4 Estructura

Figura 25

Estructura de un Programa de comportamiento organizacional

Programa de Comportamiento Organizacional



Nota: En la figura se representamos la estructura de la elaboración de un Programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja. Sanmartín, L, Serrano D., 2023.

12.5 Documento Presentado

Figura 26

Programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja



12.5.1 Ficha técnica

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SUDAMERICANO

Ing. Ana Marcela Cordero Clavijo, Mgs.

Rectora

Ing. Paulina Alemania Martínez Vega, Mgs.

Vicerrectora Académica

Lic. Nancy Johana Córdova Tobar, Mgs.

Coordinadora de Carrera

Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

Director de Titulación

Liria Raquel Sanmartín Ochoa

Daniel Enrique Serrano Galindo.

Autores

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Loja – Ecuador

Abril 2023

12.5.2 Índice de Contenidos

12	Propuesta de Acción	71
12.1	Introducción.....	71
12.2	Presentación	71
12.3	Beneficiarios.....	72
12.4	Estructura	73
12.5	Documento Presentado	74
12.5.1	Ficha técnica.....	75
12.5.2	Índice de Contenidos	76
1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	77
2.	GLOSARIO DE TERMINOS (mínimo 30 palabras relacionadas a su tema ordenadas alfabéticamente).....	¡Error! Marcador no definido.
3.	MARCO LEGAL.....	84
4.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	86
13	Presupuesto	143
13.1	Recursos Humanos	143
13.2	Recursos Materiales	143
13.3	Recursos Financieros	143
14	CRONOGRAMA.....	145
	Referencias.....	140

12.5.3 Presentación de la Empresa

Banco de Loja durante más de 55 años de vida institucional, ha innovado y se adaptado a las necesidades de sus clientes, manteniendo su compromiso de eficiencia, seguridad, modernidad y el reto de contribuir a la bancarización e inclusión financiera de más ecuatorianos, en especial de la Región Sur del Ecuador.

Nuestro objetivo es generar una experiencia memorable y satisfactoria con nuestros clientes en cada interacción con la entidad, siempre atentos a las últimas tendencias y enfocando cada esfuerzo en transformarnos en una banca moderna y digital

Mediante su misión que es contribuir al desarrollo de las personas y empresas, asesorando y satisfaciendo sus expectativas financieras mediante experiencias positivas, enfocados en su visión que es ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad y agilidad. Fundamentada en sus valores como el respeto, coherencia, responsabilidad y trascendencia.

12.5.4 Glosario de términos

A

Administrar: Rendimiento y funcionamiento de las organizaciones. El término tiene su origen en el idioma latín: ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”). Un recurso, por otra parte, es un medio de cualquier clase que contribuye a lograr aquello que se pretende (DEFINICIÓN. DE, 2022).

B

Bonificaciones (bonus): Acto y resultado de bonificar: otorgar a alguien un descuento sobre un monto que debe abonar o un aumento sobre una cantidad que debe cobrar. También se habla de bonificar cuando se asienta una determinada partida en la cuenta del haber (PEREZ, 2016).

C

Capacitación: Acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que una persona adquiera capacidades o habilidades

para el desarrollo de determinadas acciones (PEREZ, 2016).

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar su proyecto y alcanzar las metas y objetivos propuestos (PEREZ, 2016).

Clima organizacional (o clima laboral): es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentado por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta (DEFINICIÓN. DE, 2022).

Comunicación: La definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín comunicarse, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la

comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto (PEREZ, 2016).

Controlar: mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad, que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones (DEFINICIÓN. DE, 2022).

Coordinar: acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente, para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo (PEREZ, 2016).

Currículo vitae: enumeración y descripción detallada de la formación,

experiencia y actividades profesionales de una persona (DEFINICIÓN. DE, 2022).

D

Departamento: El término departamento proviene del francés departamento En su sentido más amplio, la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad (PEREZ, 2016).

Desempeño: comportamiento del trabajador encaminado al logro de los objetivos.

E

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción (PEREZ, 2016).

Eficiencia: está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y

con el mínimo uso posible de los recursos, lo supone una optimización (PEREZ, 2016).

Escucha activa: escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. El escuchar deja de ser un proceso pasivo a ser un proceso más activo donde se hace el esfuerzo de entender, valorar el mensaje y conocer más allá de él (PEREZ, 2016).

Evaluación: El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto (PEREZ, 2016).

F

Formación: El concepto de formación proviene de la palabra latina formatio. Se trata de un término asociado al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). La formación también se

refiere a la forma como aspecto o características externas (PEREZ, 2016).

Función: agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo (DEFINICIÓN. DE, 2022).

G

Gestión de talento: también conocido como cuidado de los trabajadores para propiciar un entorno de retención de talento por parte de la empresa (DEFINICIÓN. DE, 2022)

Imagen corporativa: La noción de imagen corporativa, por lo tanto, está vinculada a la representación o figura de una gran entidad. El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella (PEREZ, 2016).

I

Incentivos: un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de

incrementar la producción y mejorar el rendimiento (PEREZ, 2016).

L

Liderazgo: es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente (PEREZ, 2016).

M

Misión: es el marco en el que se desenvuelve la empresa, los valores que guían a la compañía, la creencia que tiene en sí misma y lo que puede alcanzar. Es la declaración de su propósito y alcance, define el papel de la organización y significa su razón de ser (DEFINICIÓN. DE, 2022).

Motivación: se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados (PEREZ, 2016).

O

Organigrama: es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático (PEREZ, 2016).

Organización: es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas (PEREZ, 2016).

R

Reclutamiento: es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo (DEFINICIÓN. DE, 2022)

Recursos: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo (PEREZ, 2016).

Remuneración: Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración, un concepto que deriva del vocablo latino remunerativo (PEREZ, 2016).

Retención del talento: conservar a las personas que constituyen los principales activos de la organización, motivando su compromiso a través de su desarrollo laboral y personal, ayudándoles a aprender a ser mejores, e incorporándolos a aquellos

proyectos que no solo les supongan un reto interesante, sino que les permitan compartir los valores de su organización (DEFINICIÓN. DE, 2022).

S

Satisfacción en el trabajo (o satisfacción laboral): es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. (PEREZ, 2016).

Selección: El concepto de selección tiene su origen en el vocablo latino selecto. Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas o cosas entre otras. Aquello que se selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige (PEREZ, 2016).

T

Talento: Del latín talentum, la noción de talento está vinculada a la aptitud o la inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para

desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento (PEREZ, 2016).

Talento Humano: es aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de

cualquier organización (DEFINICIÓN. DE, 2022).

V

Visión: es una indicación de la inspiración y el reto establecido en la empresa, vital como elemento motivador y creador de compromiso colectivo, dando a la empresa sentido de propósito y misión (PEREZ, 2016).

Marco Legal presente apartado nos permite identificar las normativas que intervienen en el presente proyecto investigativo y que regulan a las instituciones que su jurisdicción está dentro del territorio ecuatoriano.

Normativa legal código de trabajo

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. - Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

Reformado por el Art. 13 de la Ley s/n, R.O. 1008-S, 19-V-2017). - Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamento general y las resoluciones del Ministerio del Trabajo, en el ámbito de su competencia;

Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;

Reformado por el Art. 13 de la Ley s/n, R.O. 1008-S, 19-V-2017). - Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2021-223

Que, el artículo 137 del citado Reglamento General determina que, para la administración del desarrollo institucional, las UATH tendrán bajo su responsabilidad el desarrollo, estructuración y reestructuración de las estructuras institucionales y posicionales, en función de la misión, objetivos, procesos y actividades de la organización y productos; y que, para el efecto, aplicarán la norma para el diseño, rediseño e implementación de las estructuras organizacionales que emita el Ministerio del Trabajo;

Que, el artículo 1 del Decreto Ejecutivo Nro. 501 de 22 de diciembre de 2018, establece: “El presente Decreto Ejecutivo tiene por objeto regular el proceso de diseño institucional, el mismo que incluye la creación, modificación o la supresión de las entidades e instancias de la Función Ejecutiva, así como los lineamientos para su correcta implementación”;

Que, mediante Resolución del Ministerio del Trabajo Nro. MRL-FI-2010-000033, de 10 de marzo de 2010, publicado en Registro Oficial Suplemento Nro. 152 de 17 de marzo de 2010, se emitió el procedimiento a aplicarse en los procesos de diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales.

15.5.5 Diagnóstico de la empresa

Tabla 20

Rangos de edad del personal del área comercial del Banco de Loja

CUADRO COMPARATIVO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fortalecer y construir una cultura bien desarrollada para crear un cambio positivo en toda la organización que promueva el progreso en esta área y el compromiso deseado con algo más grande que la ganancia personal.	Puede representar una barrera hacia la transformación y la diversidad conforme las personas tratan de ajustarse a los cambios y comportamientos que se han manejado con anterioridad.
Amplificar la fuerza laboral a través del <i>engagement</i> mejorando la gestión del talento humano que como consecuencia fortalece la productividad y la satisfacción laboral.	No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
Retribuir a los trabajadores con incentivos monetarios y no monetarios con objetivos medibles cuantitativamente mejorando considerablemente el rendimiento y eficiencia laboral, determinando quienes son los trabajadores más calificados, tomar las medidas adecuadas y retenerlos.	Existe el riesgo de generar un ambiente laboral con competencia desleal.
Establecer y solidificar la identidad de la empresa, aprovechando de manera práctica los beneficios que ofrece la institución para su imagen de marca corporativa.	Es probable que se requiera implementar un estilo diferente de comunicación para uso de toda la institución.

Nota: Los autores.

12.6. Matriz del programa

Tabla 21

Matriz del programa

AREA O DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Área comercial del Banco de Loja. Engagement	Desarrollar un programa de motivación del optimismo, donde se pueda visualizar el grado de compromiso de los colaboradores en la organización.	Optimismo. Ambiente laboral. Compromiso.	Mejorar los niveles de ambiente laboral dentro de la empresa.	Creación del segmento informativo “Nuestros Valores Institucionales”, donde se pueda comunicar mediante capsulas informativas, como mejorar el ambiente laboral.	6 meses	Guion general del segmento. Videos. Evaluación.
Cultura organizacional	Crear equipos de alto rendimiento en el área comercial de la empresa, enfocados en alinear la cultura organizacional y potenciar el trabajo en equipo.	Cultura. Trabajo en equipo. Equidad interna.	Formar equipos de trabajo de alto rendimiento, que se enfoquen en el cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.	Consolidar el liderazgo y reforzar las habilidades y fortalezas personales para proyectar al trabajo en equipo, a través de una certificación en coaching directivo y de liderazgo.	6 meses	Entrenamiento. Evaluación. Informes de sus lideres. Presentación de resultados.

Incentivos	Aumentar el desempeño de los trabajadores con la implementación de horarios flexibles libres siempre y cuando el colaborador cumpla con los objetivos marcados por la empresa con la finalidad de motivar y retener el talento.	Motivación. Eficiencia laboral. Mayor productividad.	Objetivos individuales de los miembros del equipo alineados con los objetivos empresariales al plantear horarios flexibles que incentiven a los colaboradores a ser más productivos en el menor tiempo posible.	Crear políticas de gestión por objetivos con horarios flexibles libres (horas-días) que retribuyan al colaborador el cumplimiento adecuado de sus funciones a través de un seguimiento y control de las actividades.	3 meses	Cronogramas. Planificaciones diarias. Actividades designadas.
Marca corporativa	Implementar una Sala wellness orientada al cuidado personal de las y los colaboradores mediante el área de recursos humanos con el fin de ahorrarles tiempo, evitar el estrés y aumentar la productividad.	Productividad. Mayor desempeño laboral. Diferenciación de marca corporativa de otras.	Colaboradores más involucrados con los objetivos organizacionales al reducir la tasa de ausentismo y disminuir el estrés producido por falta de tiempo al trasladarse a las oficinas.	Diseñar una sala wellness que contribuya a la optimización del tiempo mediante un área de cuidado personal tanto para hombres como mujeres de manera que puedan mejorar su presentación personal.	3 meses	Evaluación de satisfacción. Informes.

Nota. Equipos de alto desempeño.

Diagnóstico de la institución

Se ha podido determinar la situación actual del del Banco de Loja, luego de aplicar las técnicas de observación, encuesta y entrevista, en donde se puede evidenciar, que la mayoría de sus colaboradores tienen conocimiento sobre el comportamiento organizacional dentro de la empresa, pero a pesar del conocimiento existen ciertos parámetros que no están claros como: la participación activa del colaborador en los objetivos estratégicos, si sus conocimientos y profesionalismo hacen la diferencia dentro de los resultados.

Adicionalmente, se puede evidenciar, a decir de los resultados de las técnicas aplicadas, que existe estabilidad laboral, permitiendo desarrollo profesional para el colaborador; también se logra identificar que la mayoría de los colaboradores son del sexo femenino, lo cual es importante para la organización ya que el compromiso es importante por ayuda a mantener la equidad y el equilibrio.

De la misma forma, los directivos de la Institución manifiestan que la organización tiene políticas claras, bien establecidas, y que el personal se encuentra en constantes capacitaciones, tratando siempre de potenciar los conocimientos y actitudes. El Banco de Loja no escatima recursos si se trata de capacitaciones o entrenamientos, ya que lo toman como inversión a mediano y largo plazo.

Finalmente, tanto directivos, como 245 colaboradores del área comercial del Banco de Loja, consideran de gran importancia la implementación de nuevas propuestas que sean innovadoras, puesto que ayudaría a desarrollar, modernizar y estar siempre a la vanguardia, manteniendo su liderazgo en su rango como el mejor banco mediano del Ecuador.

Matriz de competencias

Perspectiva 1. *Engagement*

- **Objetivo:**

Impulsar el optimismo en los colaboradores del Área de Negocios, desarrollando actividades para lograr la conexión de cada persona con el propósito de la institución, desarrollando y viviendo los valores para alcanzar un nivel alto nivel de compromiso.

- **Metas**

Mejorar los niveles de ambiente laboral dentro del Área de Negocios.

- **Tiempo**

La presente actividad se realizará de forma bimestral.

- **Actividad**

Crear un segmento informativo, que permita tener un impacto positivo en el compromiso organizacional fortaleciendo el propósito y los valores del banco, fomentando la cohesión grupal, favoreciendo la conformación de una fuerza laboral comprometida y beneficiando los procesos internos en favor de la consecución de los objetivos institucionales.

Para su implementación se debe considerar lo siguiente:

- Realizar la selección dentro del staff de Marketing y RRHH de los colaboradores para publicista, Guionista, camarógrafo, editor y presentador.
- Seleccionar la Dirección creativa del segmento
- Desarrollar el concepto del segmento
- Coordinar la preparación del guion
- Planificación, entrevistas y selección de las personas que intervienen

- Coordinación del proceso de filmación o grabación.
- Coordinación del proceso de edición.
- Publicación.
- Medición

¿Que buscamos?

- Socialización continua del propósito, valores y comportamientos institucionales del Banco durante el año
- Uso de canales digitales de comunicación
- Implementación de acciones de Marketing Interno
- Medición del proceso de comunicación

¿Que proponemos?

Incluir dentro del calendario general de Comunicación Interna el segmento “Nuestros Valores” para la administración y organización de comunicados internos según:

- Días
- Horas
- Canales de envío
- Área responsable de Talento Humano y Marketing.

¿Cómo funcionará?

- Antes del inicio de cada mes, el analista de comunicación y el analista de talento humano asignado deberán presentar la propuesta para la inclusión del segmento “Nuestros Valores Institucionales” en uno de los programas informativos de la entidad para su difusión cada dos meses.

- Con la autorización correspondiente se deberá presentar el cronograma para la definición del guion, fechas de grabación, edición y entrega del producto final para la autorización de la difusión.

¿Qué resultados esperamos alcanzar?

- Fortalecer el compromiso de los colaboradores recordando e invitando a vivir los comportamientos, valores y compromiso institucional
- Mayor conocimiento sobre las principales novedades que están ocurriendo en el Banco
- Involucramiento dentro del proceso de comunicación interna

Medición *Engagement*

- Aplicar un termómetro de *Engagement* en el que se priorice los valores difundidos en las cápsulas informativas con espacio para sugerencias
- Evaluar el estado del segmento y la interacción en los espacios de comentarios y opinión de comunicación interna
- Recopilar sugerencias y necesidades de comunicación por parte de los colaboradores
- Realizar la retroalimentación oportuna

Figura 27
Motivando el optimismo



Guión No. 1

Tabla 22
Guión No. 1

Participación	Texto	Localización
Daniel Serrano Presentación	<p>Gracias, a los compañeros del Noticiero BL por el espacio.</p> <p>Damos la bienvenida a Liria Sanmartín, estudiante de la carrera de gestión de talento humano del Instituto Tecnológico sudamericano quien no va a hablar sobre el plan de Acción para el fortalecimiento de los valores institucionales para vivir la cultura organizacional del banco de Loja.</p>	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Introducción	<p>Daniel es importante señalar que el Banco de Loja de acuerdo con su Plan estratégico tiene definido su propósito “inspirar y retribuir confianza” y con éste sus valores COHERENCIA, ESFUERZO, RESPONSABILIDAD Y TRASCENDENCIA son la base de la Cultura Organizacional, por ello apalancados en estos principios para el plan de acción es fortalecer los valores institucionales mediante videos informativos basados en el optimismo para incrementar el indicador de</p>	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

	Ambiente Laboral.	
Daniel Serrano Enfoque de Optimismo	La confianza es el motor que impulsa a un ser humano a vivir como siempre ha querido, es la convicción que hace posible ser auténtico, transparente, es el puente que permite afrontar los retos de hoy con optimismo y excelencia, el lenguaje que conecta con el futuro, lo que une a los colaboradores del Banco con los clientes desde siempre, y es lo que ha llevado al banco a cruzar fronteras.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo	Por eso el banco de Loja se ha rodeado de personas integras, que pueden soñar en grande y trabajar con diligencia, aprender de los desafíos para superarse y trascender, tomar riesgos una y otra vez enfocados en el desarrollo de los colaboradores y del país, sólo hay una manera de hacerlo y es viviendo los valores con un solo propósito “inspirar y retribuir confianza”	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Despedida	Invitamos a todos y cada uno de ustedes a estar atentos a los canales de comunicación interna de la organización y vean este tipo de información que vamos a brindar en los meses subsiguientes. Agradecemos su atención, hasta una próxima oportunidad.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

Nota: Los autores.

Figura 28

Guión No. 1



Nota. <https://www.youtube.com/watch?v=qZHxpMuQEys>

Guión No. 2

Tabla 23

Guión No. 2

Participación	Texto	Localización
Liria Sanmartín Presentación	Gracias, a los compañeros del Noticiero BL por el espacio. ¿Hoy vamos a hablar sobre un valor muy importante LA COHERENCIA, cuéntanos, Daniel, que nos puedes decir acerca de este valor?	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Introducción	En Banco de Loja somos consecuentes con nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad, siendo honestos, respetuosos y transparentes. ¿A qué te suena esto?	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo	Me suena como a “ser y parecer”, es decir ser respetuoso, ¿ser honesto?	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Enfoque de Optimismo	Exacto, siendo tolerantes, empáticos, francos, transparentes y diciendo siempre la verdad.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Despedida	Tengamos en cuenta el valor de la Coherencia, ser y parecer. Vivamos nuestros valores institucionales Agradecemos como siempre su amable sintonía, no olviden estar atentos a nuestros comunicados internos. Nos vemos en la siguiente emisión de su Noticiero BL Recuerda, Tú y Yo somos parte del cambio.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

Nota: Los autores.

Figura 29

Guión No. 2



Nota. <https://youtu.be/JE-JzCyzWMs>

Guión No. 3

Tabla 24

Guión No. 3

Participación	Texto	Localización
Daniel Serrano Presentación	Agradecemos a nuestros compañeros del Noticiero BL por el espacio. Este día les vamos a hablar de “ser mejor para ser los mejores” el ESFUERZO.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Introducción	En Banco de Loja nuestro compromiso nos lleva siempre a estar dispuestos a dar la milla extra, para la lograr la máxima eficiencia y efectividad en nuestras acciones. Daniel a qué crees que se refiera esto?	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Enfoque de Optimismo	Creo que está intrínsecamente relacionado con el Compromiso.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo	Exacto, el compromiso nos lleva a ser más flexibles, a poner más interés y ser cooperadores del cambio.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Despedida	Tengamos en cuenta este valor “ser mejor para ser los mejores, el ESFUERZO. Vivamos nuestros valores institucionales Agradecemos como siempre su amable sintonía, no olviden estar atentos a nuestros comunicados internos. Nos vemos en la siguiente emisión de su Noticiero BL Recuerda, Tú y Yo somos parte del cambio.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

Nota: Los autores.

Figura 30

Guión No. 3



Nota. <https://youtu.be/cj6LC0kuVgg>

Guión No. 4

Tabla 25

Guión No. 4

Participación	Texto	Localización
Liria Sanmartín Presentación	Gracias a nuestros amigos del Noticiero BL por el espacio. Hoy vamos a hablar sobre la RESPONSABILIDAD, ser consciente de la importancia del qué y cómo.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

<p>Daniel Serrano Introducción</p>	<p>En Banco de Loja asumimos a cabalidad nuestros retos y objetivos en un marco de entusiasmo y compromiso, ofreciendo soluciones adecuadas y conforme a los acuerdos establecidos. ¿Liria cómo podemos con responsabilidad cumplir nuestras labores diarias?</p>	<p>Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova</p>
<p>Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo</p>	<p>Puede ser con puntualidad, cumplir con las tareas a tiempo y con calidad, además con seriedad, actuar y cumplir con los acuerdos establecidos.</p>	<p>Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova</p>
<p>Daniel Serrano Enfoque de Optimismo</p>	<p>Tengamos en cuenta este valor ser conscientes de la importancia del qué y del cómo. Vivamos nuestros valores institucionales Agradecemos como siempre su amable sintonía, no olviden estar atentos a nuestros comunicados internos. Nos vemos en la siguiente emisión de su Noticiero BL Recuerda, Tú y Yo somos parte del cambio.</p>	<p>Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova</p>

Nota: Los autores.

Figura 31

Guión No. 4



Nota: <https://youtu.be/VJcjk7CSr0>

Guión No. 5

Tabla 26

Guión No. 5

Participación	Texto	Localización
---------------	-------	--------------

Daniel Serrano Presentación	Agradecemos a nuestros compañeros del Noticiero BL por el espacio. Hoy vamos a hablar de “ser futuro” con su valor la TRASCENDENCIA.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Introducción	En Banco de Loja nuestra labor repercute positivamente en nuestros clientes y en la comunidad prestando servicios financieros de excelencia que transmiten confianza y sostenibilidad en el tiempo. Daniel qué opinas de la trascendencia en el Banco de Loja?	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Daniel Serrano Enfoque de Optimismo	Liria creo que tiene que ver con la Vocación de Servicio, esto a su vez con la cordialidad y la satisfacción de requerimientos.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova
Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo	Tengamos en cuenta este valor TRASCENDENCIA “ser futuro”. Vivamos nuestros valores institucionales Agradecemos como siempre su amable sintonía, no olviden estar atentos a nuestros comunicados internos. Nos vemos en la siguiente emisión de su Noticiero BL Recuerda, Tú y Yo somos parte del cambio.	Edificio Banco de Loja Sala de Reuniones Recursos Humanos 2do piso Edificio Innova

Nota: Los autores.

Figura 32

Guión No. 5



Nota: <https://youtube.com/shorts/IWkPJGZeW8c>

Guión No. 6

Tabla 27
Guión No. 6

Participación	Texto	Localización
Daniel Serrano Presentación	<p>Es momento de conocer si en Banco de Loja estamos alineados a la Cultura Organizacional.</p> <p>Es momento de preguntarnos si hemos sido coherentes, si hemos actuado con esfuerzo y responsabilidad y si hemos dejado huella actuando con trascendencia.</p> <p>Iniciamos el proceso de evaluación de Ambiente Laboral, sé sincero y recuerda es confidencial.</p> <p>Contamos contigo para hacer del Banco de Loja el mejor lugar para trabajar.</p>	<p>Edificio Banco de Loja</p> <p>Sala de Reuniones Recursos Humanos</p> <p>2do piso Edificio Innova</p>
Liria Sanmartín Enfoque de Optimismo	<p>Vivamos nuestros valores institucionales</p> <p>Como siempre agradecemos su amable sintonía, no olviden estar atentos a nuestros comunicados internos.</p> <p>Nos vemos en la siguiente emisión de su Noticiero BL</p> <p>Recuerda, Tú y Yo somos parte del cambio.</p> <p>Contamos contigo.</p>	<p>Edificio Banco de Loja</p> <p>Sala de Reuniones Recursos Humanos</p> <p>2do piso Edificio Innova</p>

Nota: Los autores.
Figura 33
Guión No. 6



Nota: <https://youtube.com/shorts/4JI3s-8KI4>

- **Responsable**

Recursos Humanos y Marketing

- **Presupuesto**

Tabla 28

Presupuesto de actividad de Engagement

Detalle	Valor
Horas Extras, director, Guionista, camarógrafo, sonidista	\$3,000.00
Horas Extras, Presentador	\$1,000.00
Horas Extras, editor de video y caracteres	\$1,000.00
Total	\$5,000.00

Nota: Los autores.

- **Evaluación:**

Tabla 29

Evaluación Engagement

Preguntas
1. Identifica las necesidades de los clientes, plantea y ejecuta soluciones adecuadas
2. Saluda, sonríe y mantiene relaciones amables con sus clientes
3. Se adapta fácilmente a diferentes situaciones orientando a los objetivos institucionales
4. Hace propios los requerimientos de sus clientes y los de la institución
5. Colabora activamente con sus compañeros orientando al logro de los objetivos comunes
6. Cumple las tareas encomendadas a tiempo y con calidad
7. Es formal en sus actuaciones y cumple con los acuerdos establecidos
8. Escucha y acepta la diversidad de criterios, priorizando siempre los objetivos comunes
9. Valora y celebra las contribuciones de los demás

10. Es accesible, se muestra sincero, asertivo y frontal en su actuar

11. Se interesa y entiende las situaciones de sus clientes, y la considera como principio de su actuar

12. Demuestra coherencia entre lo que hace y dice

13. Actúa con sinceridad generando confianza en los demás

Respuestas:

1. Casi nunca es verdad

2. Pocas veces es verdad

3. A veces es verdad, a veces no

4. Frecuentemente es verdad

5. Casi siempre es verdad

Nota: *Los autores.*

Cronograma de cumplimiento de actividad

Tabla 30

Cronograma de cumplimiento de actividad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – CÁPSULAS INFORMATIVAS “VIVIENDO NUESTROS VALORES”													
Actividades	Responsable	TIEMPO – ANUAL											
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Emisión cápsula informativa	Recursos	X											
1	Humanos												
Introducción	Marketing												
Emisión cápsula informativa	Recursos			X									
2	Humanos												
La Coherencia	Marketing												
Emisión cápsula informativa	Recursos					X							
3	Humanos												
El Esfuerzo	Marketing												
Emisión cápsula informativa	Recursos									X			
4	Humanos												
La Responsabilidad	Marketing												
Emisión cápsula informativa	Recursos										X		
5	Humanos												
La Trascendencia	Marketing												
Emisión cápsula informativa	Recursos												X
6	Humanos												
Evaluación	Marketing												

Nota: *Los autores.*

Perspectiva 2. Cultura Organizacional

- **Objetivo**

Crear equipos de alto rendimiento en el área comercial del Banco, enfocados en alinear la cultura organizacional y potenciar el trabajo en equipo.

- **Meta**

Consolidar el liderazgo y reforzar las habilidades y fortalezas personales para proyectar al trabajo en equipo, con sinergia comunicación efectiva y asertiva.

- **Tiempo**

La actividad se desarrollará en el espacio de ocho meses, con una duración por módulo de 8 horas con un total de 64 horas.

- **Actividad**

Proponer el desarrollo de una Certificación Internacional de Coaching Directivo y liderazgo, que permita la creación del equipo de alto rendimiento del Área Comercial para enfrentarse a los nuevos desafíos que nos presenta la dinámica del mundo actual, a través de un proceso de aprendizaje transformación y el desarrollo de competencias y habilidades fundamentales: entendiendo el aprendizaje como transformación, cambio y capacidad de acción.

Este programa debe estar orientado a desarrollar en los colaboradores las competencias clave para su formación como Coach Directivo en los 4 niveles de coaching (autocoaching, coaching personal, coaching grupal y coaching de equipos), y debe estar enfocado a optimizar el rendimiento del Banco y a mejorar los estilos de liderazgo, las comunicaciones internas, las

relaciones interpersonales, los compromisos y el trabajo en equipo en búsqueda del mejor índice de Cultura Organizacional.

Para su implementación se debe considerar lo siguiente:

- Seleccionar los participantes para la formación del Equipo de Alto Rendimiento del Área Comercial: gerencia comercial, jefes de agencia y jefes departamentales.
- Seleccionar el proveedor de la Certificación, cumpliendo las políticas internas y bajo la autorización de la Gerencia General
- Coordinar el cronograma de capacitación
- Evaluar la consecución de objetivos mediante la aplicación de encuestas de satisfacción.

¿Que buscamos?

- Detectar el potencial de la gente en el lugar de trabajo y las barreras externas o internas que pueden obstaculizar el desarrollo del resto de ese potencial y orientarlas individual y grupalmente
- Generar liderazgo visionario, inspirador y consciente
- Incentivar el trabajo en equipo
- Motivar en innovar con estrategia
- Aumentar la efectividad de gestión de la comunidad

Contenido o Temario:

Programa de Formación Coaching Directivo y Liderazgo

Modulo I, Neuro Semántica, meta-programas y PNL

- Más allá del “hablar como acción”
- La PNL una herramienta eficaz

- La importancia del lenguaje asertivo y el lenguaje corporal
- La PNL y la estructura del proceso de la información
- Marco del cuadro
- Modelo VAK
- Sintonía y *Rapport*
- Modelaje
- PNL y sus campos de aplicación
- Lectura Test Conductual Disc
- El escuchar valida el hablar
- La escucha y su importancia en el proceso de coaching
- La escucha en las organizaciones
- El intuir y su influencia en un proceso de coaching
- La escucha en las organizaciones
- El intuir y su influencia en un proceso de coaching
- La escucha como elemento en la resolución de conflictos
- Descubriendo la columna izquierda de mi interlocutor
- La Escucha, y diseño de ofertas no rechazarles

Modulo II, El observador que soy

- El observador: definición
- Observar, observación y observador
- Puntos de ceguera
- Ejercicios prácticos para detectar el punto ciego

- Factores que condicionan mi observación
- Las creencias
- La mente y sus modelos
- Tipos de observador
- La premisa ontológica del observador

Modulo III, Aprendizaje acelerado

- Evolución de la educación
- Del modelo industrial al nuevo modelo
- Nuevo paradigma
- Aprendizaje acelerado
- Aprender y desaprender
- El sabelotodo y el aprendiz
- Aprendizaje 0, primer y segundo orden
- Los 10 ejemplos del aprendizaje acelerado

Modulo IV, El pensamiento del ser

- Definición del pensamiento
- El pensamiento y su efecto en el ser humano
- ¿Cómo pienso?
- Haciendo consciencia sobre mi forma de pensar
- Ser productivo y reactivo
- Pasos de un proceso de coaching

- Diseño y reenfoque de competencias laborales desde el coaching

Modulo V, El lenguaje como obra de arte

- El lenguaje y el ser humano
- Los actos básicos en el lenguaje
- A qué me comprometo al conversar
- El indagar un arte a desarrollar
- Las empresas y el sistema de conversación moderno
- Los negocios y su afianzamiento con ayuda del coaching
- Interpretando el silencio
- El ser humano y su estructura de coherencia
- El coaching como proceso de cambio

Modulo VI, Las afirmaciones y los juicios en el lenguaje

- Afirmaciones y juicios
- Distorsiones cognoscitivas
- Los juicios y su efecto en la interpretación de mi coachee
- El coaching y la creación de realidades mediante los juicios
- ¿Cómo llegar a acuerdos con personas que parecen difíciles?

Modulo VII, La escucha

- El escuchar valida el hablar
- La escucha y su importancia en el proceso de coaching
- La escucha en las organizaciones

- El intuir y su influencia en un proceso de coaching
- La escucha en las organizaciones
- El intuir y su influencia en un proceso de coaching
- La escucha como elemento en la resolución de conflictos
- Descubriendo la columna izquierda de mi interlocutor
- La Escucha, y diseño de ofertas no rechazarles

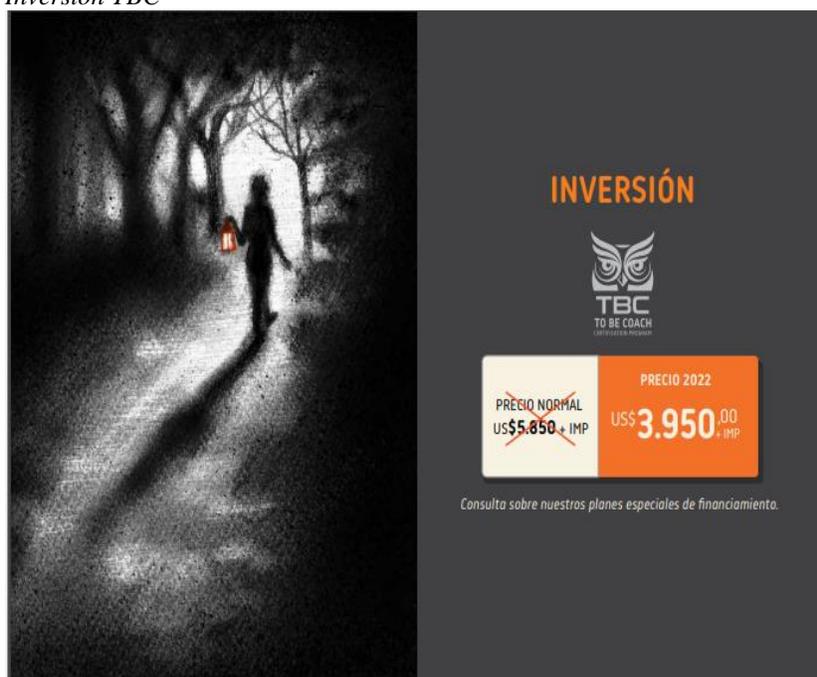
Modulo VII, Coaching Proactivo Las emociones y estados de ánimo del ser humano

- Diseño de conversaciones de coaching
- Estados de ánimo básicos
- Las emociones y su impacto en el coaching
- Utilizando las emociones como herramienta eficaz para realizar coaching
- Las emociones y su relación cuerpo y lenguaje
- Diseñando nuestros estados de ánimo en mi coachee
- Conclusiones y tareas
- Coaching y su aplicación en el cuerpo
- Estudio de casos de Coaching Directivo
- Triangulación y prácticas de coaching
- Retroalimentación de coach superior
- La ética y compromiso de confidencialidad en el coaching
- Conclusiones y compromisos de seguimiento con el equipo.

Modulo VIII, Entrenamiento de aptitudes y actitudes

- Entrenar a los jefes comerciales como “Coach Directivo y de Liderazgo” de manera que sean protagonistas proactivos en los procesos de cambio que el área de negocios del Banco de Loja tiene programada.
- Fortalecimiento de equipos de trabajo de alto rendimiento.
- Transición a la Cultura Ideal.
- Liderazgo y sostenimiento del *engagement*.
- Cuidado y monitoreo del estado emocional de los equipos a su cargo.
- Desarrollo de un lenguaje asertiva y efectiva y lenguaje proactivo.

Figura 34
Inversión TBC



The advertisement is split into two main sections. On the left, a dark, atmospheric photograph shows a person's silhouette walking away from the viewer down a path in a forest at night, holding a glowing lantern that illuminates the path ahead. On the right, a dark grey background contains promotional text and a price comparison table. At the top right, the word 'INVERSIÓN' is written in orange. Below it is the TBC logo, which consists of a stylized owl face above the text 'TBC TO BE COACH'. The price comparison table has two columns: 'PRECIO NORMAL' and 'PRECIO 2022'. The 'PRECIO NORMAL' column shows 'US\$ 5.850 + IMP' with a red 'X' over the text. The 'PRECIO 2022' column shows 'US\$ 3.950 + IMP' in white text on an orange background. At the bottom of the right section, there is a small line of text: 'Consulta sobre nuestros planes especiales de financiamiento.'

PRECIO NORMAL	PRECIO 2022
US\$ 5.850 + IMP	US\$ 3.950 + IMP

Consulta sobre nuestros planes especiales de financiamiento.

Figura 35
Certificación

Certificación coaching directivo



- **Responsable**
Talento Humano

- **Presupuesto**

Tabla 31
Presupuesto de actividad de Cultura Organizacional

Detalle	Valor
Precio de Certificación por persona (17 personas)	\$3,950.00 C/U
Total	\$67,150.00

Nota: Los autores.

Encuesta de Satisfacción de Capacitación

Tabla 32
Evaluación Satisfacción de Capacitación

Preguntas:
1. Califique el programa de capacitación
2. La información proporcionada fue completa y cubrió su requerimiento?
3. El nivel de conocimientos que transmitió el instructor cumplió sus expectativas

4. El evento tuvo un enfoque práctico?

5. La información le será de utilidad para su gestión?

6. En su opinión ¿Qué aspectos mejoraría en la organización de los eventos de capacitación y entrenamiento en 3 palabras?

Respuestas:

1. Muy insatisfecho

2. Insatisfecho

3. Indiferente

4. Satisfecho

5. Muy Satisfecho

Nota: *Los autores.*

Cronograma de cumplimiento de actividad

Tabla 33

Cronograma de cumplimiento de actividad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – Certificación en Coaching Directivo y de Liderazgo													
Actividades	Responsable	TIEMPO – ANUAL											
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Modulo I Neuro Semántica, Meta programas y PNL	Recursos Humanos		X										
Modulo II El observador que soy	Recursos Humanos			X									
Modulo III Aprendizaje acelerando	Recursos Humanos					X							
Modulo IV El pensar del ser	Recursos Humanos						X						
Modulo V El lenguaje como obra de arte	Recursos Humanos							X					
Modulo VI Las afirmaciones y los juicios en el lenguaje	Recursos Humanos									X			
Modulo VII La escucha	Recursos Humanos										X		
Modulo VIII Coaching proactivo, las emociones y los estados de ánimo del ser humano.	Recursos Humanos											X	

Nota: *Los autores.*

Perspectiva 3. Incentivos

- **Objetivos**

Aumentar el desempeño de los trabajadores a través de la gestión por objetivos con la implementación de horarios flexibles libres.

- **Meta**

Objetivos individuales de los miembros del equipo alineados con los objetivos empresariales.

- **Tiempo**

La presente actividad se realizará de forma trimestral.

- **Actividad**

Crear políticas basadas en la relación de acuerdo entre el colaborador y la institución acerca de los horarios flexibles libres a través de la gestión por objetivos, con el propósito de brindar a los trabajadores la oportunidad de administrar y equilibrar su tiempo laboral y privado.

Estas políticas permitirán a los trabajadores gestionar su horario laboral de manera libre e independiente siempre y cuando sea de acuerdo con las metas establecidas por la institución para el logro de los objetivos empresariales que la empresa exige en tiempos establecidos, aumentando considerablemente la productividad e innovación. Además, esto contribuirá a que los trabajadores del área se sientan parte del proyecto y que, la institución reconozca sus buenos resultados repercutirá positivamente en su satisfacción.

Para implementar estas políticas es necesario establecer un formato donde la institución estipule normas puntuales a sus colaboradores, el mismo que se constituye de la siguiente manera.

- **Políticas de horarios flexibles libres de gestión por objetivos**

La empresa BANCO DE LOJA S.A. establece sus políticas laborales basadas en el Código de Trabajo, en beneficio de cada miembro de la institución. Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Horario de trabajo

1. Por disposición del **Art. 47** del Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario. Sin embargo, una política de horario de trabajo flexible por gestión de objetivos implica una alteración al horario laboral estándar de 8 horas consecutivas, por lo cual, se lo ha establecido de acuerdo a la productividad del colaborador a través de la consecución de los objetivos establecidos por la institución por medio de los directivos. El siguiente horario de trabajo pretende orientar a los colaboradores del área las horas establecidas por la ley y la flexibilidad de las mismas al cumplir con las actividades preceptuadas.

Tabla 34
Horario de trabajo

HORAS LABORALES AL DÍA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HORA DE ALMUERZO (1H)	HORAS LIBRES
8h	8:00h	17:00h	12:00h – 15:00h	Dependerá de las actividades cumplidas

Nota. En caso de que el jefe inmediato especifique un horario de trabajo diferente al del contrato de trabajo del empleado, deberá obedecerse dicho horario.

2. Los colaboradores no pueden abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que tengan la autorización de su jefe inmediato mediante una notificación escrita o hayan cumplido con todas las actividades planificadas establecidas (horario flexible) con el goce del mismo valor de su salario íntegro.
3. El horario flexible libre no es sinónimo de que se pueda llegar a la empresa a trabajar a cualquier hora del día, sino que garantiza la gestión por objetivos, es decir, que las actividades cumplidas por el colaborador en menos horas del día/días será retribuida con horas libres de acuerdo a su productividad.
4. Las actividades o tareas encomendadas al colaborador deberán ser realizadas de manera cuidadosa y correcta conforme a lo establecido por los directivos.
5. Las políticas establecidas en este documento para los horarios flexibles por gestión de objetivos están dirigidas netamente para el área comercial de la organización.
6. Los trabajadores tienen derecho a tener un día a la semana con retardo de 15 minutos justificados, ya que puede existir un imprevisto con la familia. (Horarios de entrada flexibles).
7. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios después de cubrir sus ocho horas de trabajo, en caso de que el trabajador exceda las 9 horas de trabajo, el patrón está obligado a pagar el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponde por hora de la jornada de trabajo.
8. Los trabajadores tienen derecho de elegir si sus horas extra son pagadas o se intercambian por horas libres en algún día de la semana para compartir tiempo con su familia. (Semana laboral comprimida)
9. El personal deberá registrar su ingreso, salida, y permisos con la persona administrativa.

10. El patrón está obligado a pagar el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponde por hora de la jornada de trabajo.

Nota: Es obligatorio leer con estricto cuidado las políticas estipuladas en este documento para asegurar el correcto entendimiento de las mismas con el fin de garantizar la transparencia entre los colaboradores y la institución.

Estrategias

- Socializar las políticas de horarios flexibles libres por gestión de objetivos, en toda el área comercial del Banco de Loja a través de las capsulas informativas internas transmitidas por el “Noticiero BL”.
- Utilizar las herramientas electrónicas como *Yamer*, correo institucional, donde se pueda difundir las políticas para tener un mayor alcance.

¿Qué proponemos?

La creación de un cronograma de actividades establecidas semanalmente a los colaboradores, en el que se detalle las tareas a realizar durante determinados periodos de tiempo para cumplir con los objetivos marcados. El cronograma debe contar con los siguientes puntos:

- Actividades
- Meses
- Semanas
- Días

¿Cómo vamos a medir los resultados?

A través de una encuesta interna como herramienta que se encargue de medir si los niveles de productividad han crecido o decrecido, además, nos permitirá averiguar si:

- Los trabajadores están satisfechos con las nuevas políticas establecidas.

- Conocer qué fortalezas y debilidades han intensificado o traigo consigo los horarios flexibles libres por gestión de objetivos.
- Medir las expectativas de los trabajadores respecto a estos horarios.

Figura 36

Beneficios de la implementación de horarios flexibles



- **Responsable**

Talento Humano

- **Presupuesto**

Tabla 35

Presupuesto de actividad de incentivos

Detalle	Valor
Diseño de cápsula informativa	\$20.00
Diseño de publicidad mensual (horas extras)	\$2,000.00
Total	\$2,020.00

Nota: *Los autores.*

Encuesta de Satisfacción de Servicio

Tabla 36

Evaluación Satisfacción de Servicio

Preguntas:

1. Califique el servicio recibido

2. El tiempo fue el adecuado para cubrir el servicio?

3. El equipo humano transmitió confianza, amabilidad y profesionalismo?

3. Consideras que el servicio satisface tus necesidades?

5. Te gustaría hacer algún comentario o sugerencia (3 palabras)

Respuestas:

1. Muy insatisfecho

2. Insatisfecho

3. Indiferente

4. Satisfecho

Nota: *Los autores.*

Perspectiva 4. Marca Corporativa

- **Objetivos**

Implementar una Sala *wellness* orientada al cuidado personal de las y los colaboradores.

- **Meta**

Colaboradores más involucrados con los objetivos organizacionales.

- **Tiempo**

La presente actividad se realizará de forma trimestral.

- **Actividad**

En términos empresariales, las salas *wellness* son espacios diseñados para el bienestar de los colaboradores en las organizaciones a fin de impulsar la creatividad, rendimiento y productividad. En este caso implementaremos una sala *wellness* orientada al cuidado personal de las y los trabajadores del área comercial con el objeto de evitar atrasos o tiempo invertido fuera de la empresa al momento de dirigirse a su lugar de trabajo, todo esto contribuirá a un mayor compromiso con las tareas, condiciones y obligaciones asignadas al trabajador, al mismo tiempo, permite reforzar uno de los valores principales de la institución “ser y parecer”.

La sala *wellness* tendrá espacios específicos y estará constituida de la siguiente manera:

- Sección de hairdressing.
- Sección de manicure.
- Sección de zona de estar.

Figura 37
Secciones de la sala Wellness



1. Sección de *hairdressing*

Esta sección será utilizada por las y los colaboradores para darle cierto estilo a su cabello o barba, mejorar su aspecto y mantener el cuidado personal, esta parte de la sala está diseñada con la finalidad de optimizar su tiempo para aumentar la productividad respecto a las actividades individuales y grupales a cumplirse dentro del área.

2. Sección de manicure

El área comercial al ser una de las principales de la empresa ya que tiene la función de dar a conocer los servicios de la misma y a gestionar las relaciones con los clientes, es importante que mantenga un imagen de excelencia a través de sus colaboradores, evidentemente esta sección es fundamental para mejorar el aspecto de manos, llevar el cuidado adecuado contribuye a que las uñas se mantengan en óptimo estado y con buena higiene, además que embellece y realza su aspecto lo que permitirá que las personas se sientan más cómodas con su estilo y presentación personal.

3. Sección de zona de estar

Una zona de estar en el área sin duda ayuda a relajarse y despejarse de las actividades cotidianas que se realiza en una oficina, del mismo modo permite compartir ciertos minutos de la jornada laboral mientras se bebe un café o agua, se realiza juegos de mesa, se relaja en un sillón de masajes y se conversa de ideas, soluciones o planes que contribuirán al crecimiento de la organización.

Tabla 37

Detalles del servicio de hairdressing

Hombres	
Corte de barba	
Recorte de cabello	
Mujeres	
Recortes leves de cabello	
Planchado y ondulado de cabello	

Colocación de pestañas postizas



Nota: Los autores.

Tabla 38

Detalles del servicio de manicure

Hombres

Corte, limado y pintado de uñas con
esmalte transparente



Mujeres

Corte y limado de uñas



Pintado de uñas básico con esmaltes
neutros y ligeros



Nota: Los autores.

Propósito de la actividad

- Lograr proyectar una imagen profesional de calidad sobre la institución manteniendo a los colaboradores impecables.
- Presentación personal como herramienta de comunicación de gran valor.
- Disminuir niveles de estrés tanto a nivel físico como mental.

Estrategias

- Aplicación de externalización para la contratación de un proveedor de servicios de cuidado e imagen personal.
- Socializar las políticas de la sala *wellness* con el personal del área comercial de manera escrita en cada sección de la sala.
- Socialización de las políticas de horarios flexibles libres por gestión de objetivos, en toda el área comercial del Banco de Loja a través de las capsulas informativas internas transmitidas por el “Noticiero BL”.
- Difusión de políticas a través de las herramientas electrónicas como *Yamer* y correo institucional, para tener un mayor alcance.

¿Qué proponemos?

- **Externalización u outsourcing**

Para la contratación de un proveedor de servicios de cuidado e imagen personal, la institución debe enviar una solicitud de propuesta o de cotización, a fin de evaluar las siguientes empresas:

Tabla 39

Opciones de empresas externas

EMPRESA	GERENTE	DIRECCIÓN	CONTACT	CORREO
			O	
Tatiana Vega	Tatiana Vega	Calle Sucre entre	099 350 9805	tatianaladvega19
Estudio de		mercadillo y,		@gmail.com
Belleza		Azuay.		

Andrea Guerrero	Andrea Guerrero	Calle 18 de	099 496 0155	andre_eliz10@h
		Noviembre entre		otmail.com
Estética y Peluquería		Imbabura y		
		Cristóbal Colón.		

Diana Sagbay-	Diana Sagbay	Sucre entre	099 426 8644	alexandra0435@
Servicios		Mercadillo y		gmail.com
Cosmetología		Azuay Edificio		
cos y		Akropolis, Loja.		
Capilares				

Nota: *Los autores.*

Una vez escogida la empresa más factible para otorgar el servicio, negociarán los términos o cláusulas específicos de su relación y posteriormente firmarán un contrato.

- **Espacio físico**

Para la implementación de la sala *wellness* se debe asignar un espacio físico de 9 m de largo x 3 m de ancho, que estará dividida en 3 áreas, 2 áreas (sección de *hairdressing* y manicure) de 4,5 m de largo x 3 m de ancho y 1 área (sección de zona de estar) de 4,5 m de largo x 3 m de ancho. La decoración de toda la sala debe ser con colores referentes al banco y debe ser dirigida plenamente al área comercial de la institución, finalmente, este espacio físico sólo será implementado en el quinto piso en el área de bodega en casa matriz, que será remodelado.

Sala Wellness

Antes

Figura 38
Área de bodega



Después

Figura 39
Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín



Figura 40

Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín

**Figura 41**

Planos de la remodelación del área de bodega realizados por Liria Sanmartín



- **Políticas generales para la Sala Wellness**

La empresa BANCO DE LOJA S.A. establece sus políticas laborales basadas en el Código de Trabajo, en beneficio de cada miembro de la institución. Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Uso de la sala wellness

Por disposición del **Art. 6.** del Manual de ética del Banco de Loja, el directorio de la entidad es responsable de establecer políticas para la marcha del Banco y velará por la aplicación de las mismas y por los principios de buena gobernabilidad y transparencia.

PRIMERO.- El personal del área comercial podrá hacer uso de las instalaciones, de conformidad al destino previsto para las mismas, respetando las reglas específicas establecidas en el área.

SEGUNDO.- Las actividades encomendadas al colaborador en estas políticas deberán ser realizadas de manera cuidadosa y correcta conforme a lo establecido por los directivos.

10. El personal del área sin excepción, están obligados a registrar su acceso y salida de la sala. El registro se realizará a través del sistema de lectura de credencial.
11. Los colaboradores podrán hacer uso de la sala *wellness* sólo en situaciones *express*, no más de 15 minutos por persona.
12. Los colaboradores que hagan uso de las secciones de *hairdressing* o manicure sólo podrán hacer uso de las mismas 2 veces al mes.
13. La sección de *hairdressing* sólo será utilizada para recortes leves de cabello para hombres y mujeres, retoques de barba y finalmente, colocación de pestañas postizas, planchado y ondulado para las mujeres. (Detalles del servicio en la señalética de la sección).
14. La sección de manicure sólo será utilizada para recorte y limado de las uñas tanto para hombres y mujeres, pintado de uñas con esmalte transparente para hombres, finalmente, pintado de uñas básico con esmaltes neutros y ligeros para mujeres. (Detalles del servicio en la señalética de la sección).
15. La sección de zona de estar será utilizada para tomar breves descansos de acuerdo al horario de trabajo, en los que se podrá beber agua alcalina si así lo desea el colaborador.
16. Los sillones masajeadores de la zona de estar tendrán programados 4 cupos al mes por colaborador que serán registrados a través de su credencial para el uso de los mismos.

17. Los trabajadores tienen la responsabilidad de mantener el orden en la zona de estar después de hacer uso de la misma.
18. Está prohibido golpear o azotar, arrojar y dar uso inadecuado a los equipos y/o instalaciones que están disponibles. En caso de que el mal uso, provoque daño a los equipos y/o instalaciones, la reparación o reposición será cubierta por el colaborador causante del daño, en su totalidad; sin perjuicio de las acciones que tomen los directivos.
19. Todos los trabajadores que hagan uso de la sala wellness deberán mantener el respeto hacia el personal de la sala y entre ellos. Está prohibido el uso de palabras soeces, gritos, correr en los pasillos, emisión de sonidos y música por aparatos reproductores de los usuarios, así como cualquier tipo de agresión física o verbal dentro de las secciones de la sala. En general está prohibida toda actividad que pueda molestar a los demás trabajadores.
20. Cada colaborador será responsable de los objetos personales de su propiedad y debe evitar dejarlos en los espacios de uso general; el área no se responsabilizará por objetos olvidados en la sala.

Nota: Es obligatorio leer con estricto cuidado las políticas estipuladas en este documento para asegurar el correcto entendimiento de estas con el fin de garantizar la transparencia entre los colaboradores y la institución.

Evaluación

La sala wellness es una inversión productiva pero también es necesario sentarse y analizar los resultados que inciden directamente en los colaboradores, por ejemplo.

- Si de todos los colaboradores del área 7 de 10 personas usan la sala wellness, podemos decir que el objetivo se ha cumplido, al mismo tiempo indagar las razones de los 3 que no la están

usando, para conocer motivos y en el caso de ser necesario resolver de qué manera se puede mejorar.

- Los colaboradores se dan cuenta del cambio y su satisfacción incrementa considerablemente.
- Trasciende la marca corporativa y existe una mejora en la captación y retención del talento.
- **Responsable**

Talento Humano

Cronograma de actividades – programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja para el año 2023

Tabla 40

Cronograma de actividades – programa de comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja para el año 2023

Actividades	Responsable	TIEMPO – MES												
		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Emisión de cápsulas informativas	Recursos Humanos y marketing	x		x		x			x		x	x		x
Certificación de coaching directivo y de liderazgo	Recursos Humanos		x	x		x	x	x			x	x	x	
Implementación de horarios flexibles libres a través de la gestión por objetivos	Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Implementación de una sala wellness orientada al cuidado de imagen de los colaboradores	Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota: Los autores.

Presupuesto

Tabla 41

Presupuesto de actividad de marca corporativa

Detalle	Cantidad	Valor
Alfombras especiales de 3x1,5m	2	\$400.00
Mesa manicure	1	\$85.00
Mesa de centro	1	\$110.00
Mueble con dispensador de agua alcalina	1	\$270.00
Tocadores estéticos con espejos	2	\$380.00
Sillón para peluquería	2	\$280.00
Sillones de masajes	2	\$2,000.00
Esterilizador para peluquería	1	\$125.00
Diseño y construcción arquitectónica	1	\$3,340.00
Señaléticas para cada sección de la sala wellness	3	\$45,00
TOTAL		\$7,035.00

Nota: *Los autores.*

Encuesta de Satisfacción de Beneficios

Tabla 42

Evaluación Satisfacción de Beneficios

Preguntas:
1. Te sientes valorado por tus contribuciones?
2. Los beneficios fueron explicados suficientemente bien?
3. Estas satisfecho con la nueva propuesta de beneficios?
3. Harías algunos cambios a esta nueva propuesta de beneficios? (escríbelos en 3 palabras)
5. Como te sentiste al hacer uso del beneficio?
Respuestas:
1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Indiferente
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

Nota: *Los autores.*

Presupuesto

Todo programa requiere de una inversión en dinero, una vez se obtienen los resultados del diagnóstico, se evalúan los posibles costos, no requiere de mayor inversión, solo del compromiso de los directivos del Banco de Loja en el área de negocios.

El presupuesto con que cuenta El Banco de Loja, para la ejecución del Programa de Comportamiento organizacional para el año 2022 - 2023 es de OCHENTA Y UN MIL DOCIENTOS SETENTA Y SIETE DOLARES AMERICANOS (\$ 81,277.00). La descripción de cómo se ha de invertir dicho monto se explica en la siguiente tabla.

Tabla 43
Presupuesto General

PERSPECTIVA 1 - Engagement	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Creación de un segmento informativo.	\$ 5,000.00
PERSPECTIVA 2 – Cultura Organizacional	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Certificación en Coaching Directivo y de Liderazgo.	\$ 67,150.00
PERSPECTIVA 3 - Incentivos	
Detalle actividades / requerimiento	Valor
Implementación de horarios flexibles libres, a través de la gestión por objetivos.	\$ 2,020.00
PERSPECTIVA 4 – Marca Corporativa	
Detalle actividades / requerimiento	Valor

Implementación de una sala Wellness orientada al cuidado de imagen de los colaboradores.	\$ 7,107,00
VALOR TOTAL	\$ 81,277.00

Nota: *Los autores.*

12.7.Resultados esperados

La presente investigación enfocada en el Área Comercial del Banco de Loja demostró que es necesario trabajar en incrementar el compromiso de los colaboradores, por ello se presenta el desarrollo de un programa de comportamiento organizacional que permitirá al Banco alcanzar y mantener altos índices de *Engagement* y Cultura Organizacional motivando e implementando equipos de alto rendimiento que generen el trabajo grupal y la consecución de los objetivos y metas institucionales.

El resultado permitirá alinear y ajustar internamente sistemas y procesos a la cultura del Banco relacionados con las estrategias de recompensa y beneficios, procesos de gestión y evaluación del desempeño, marca empleadora, políticas de selección, identificación de talentos y sucesión, entre otros.

Con las acciones a implementar se generará la construcción de un gran espacio para trabajar y la creación de valor para transformar las acciones cotidianas en oportunidades para construir confianza, además de fortalecer las relaciones colaborativas en el lugar de trabajo.

13. Medios de Socialización



Loja - Ecuador
2023



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO**
hacemos gente de talento

📍 Campus Loja:
Miguel Ríofrío 156-26 entre Sucre y Bolívar

☎ 096 801 5134

🌐 /institutosudamericano Loja

13. Conclusiones

- Mediante la recopilación de información bibliográfica puntual obtenida en todo el proceso, se logró hacer las propuestas necesarias para fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la institución. Esto mediante estrategias clave que repercuten de manera positiva en el comportamiento organizacional de los trabajadores del área comercial del Banco de Loja.
- Por medio de fuentes bibliográficas fidedignas, se corrobora la información que permitió identificar y delimitar la temática de esta investigación. Esta se basa en la implicancia del comportamiento organizacional y, finalmente, se constituye en un programa.
- Se aplicó instrumentos de evaluación como la entrevista y la encuesta que determinaron buenas prácticas por parte de la institución, sin embargo, se identificaron falencias en cuanto al comportamiento de los colaboradores en cuestión de objetivos, innovación, reconocimiento, así como limitado conocimiento del impacto que tiene su trabajo en la organización.
- Se aplicaron instrumentos de evaluación, como la entrevista y la encuesta, que determinaron buenas prácticas por parte de la institución. No obstante, se identificaron falencias en cuanto al comportamiento de los colaboradores en relación con los objetivos, la innovación y el reconocimiento, así como un limitado conocimiento del impacto que tiene su trabajo en la organización.
- A través de un modelo de transformación se trabajaron 4 pilares importantes como, cultura empresarial, *engagement*, incentivos e impulso de marca corporativa, en las que se aplicaron estrategias conforme a las falencias existentes en el área, que permitieron mejorar la productividad y desempeño de los trabajadores.
- A partir de las falencias identificadas en el área comercial del Banco de Loja, se implementó un modelo de transformación basado en cuatro pilares clave: cultura empresarial, *engagement*,

incentivos e impulso de marca corporativa. Se diseñaron estrategias específicas para cada uno de estos pilares, con el objetivo de mejorar la productividad y el desempeño de los trabajadores del área.

- Finalmente, los resultados obtenidos en la socialización del Programa de Comportamiento organizacional para el área comercial del Banco de Loja permitieron hacer el planteamiento necesario de la propuesta de acción para la ejecución de la misma que, además, fue recibida de manera positiva por los directivos de la institución en pro de la productividad, rendimiento, desempeño y la mejora continua del área comercial.
- Finalmente, se presentaron los resultados de la socialización del Programa de Comportamiento Organizacional para el área comercial del Banco de Loja, lo que permitió hacer una propuesta de acción para su ejecución. Los directivos de la institución recibieron la propuesta de manera positiva, ya que contribuirá a mejorar la productividad, el rendimiento, el desempeño y la mejora continua del área comercial.

14. Recomendaciones

- Se recomienda que se pongan en marcha las propuestas establecidas en la investigación de acuerdo con la información recopilada, a fin de beneficiar a la institución y garantizar la confiabilidad y claridad del proyecto.
- Se recomienda investigar en el programa de comportamiento organizacional creado para la institución con el fin de mantener una línea e idea principal de la información obtenida y complementarla con fuentes de procesos internos de comportamiento para la mejora de los mismos. Esta acción ayudará a asegurar la eficacia y relevancia del programa en el largo plazo.
- Se recomienda la aplicación de métodos de investigación adicionales para identificar posibles desaciertos en el área comercial que no hayan sido detectados mediante las entrevistas y encuestas. Esto ayudará a mejorar la comunicación interna con los colaboradores y permitirá informarles acerca de los resultados obtenidos a través de sus esfuerzos en la organización
- Se recomienda investigar los resultados de los datos obtenidos por medio de la encuesta, ya que pueden surgir otras razones causales distintas a los cuatro pilares presentados en el plan de acción. Esto permitiría impulsar la satisfacción y la proactividad de los trabajadores del área desde diferentes perspectivas.
- Por último, se recomienda que los directivos de la institución tomen las medidas necesarias para comunicar el programa de comportamiento organizacional a los colaboradores del área comercial del Banco de Loja. De esta manera, se asegura que las acciones y estrategias diseñadas se lleven a cabo de manera efectiva, lo que permitirá mejorar significativamente el comportamiento organizacional y el desempeño de los trabajadores

16. Referencias

- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. *Comportamiento Organizacional*, 540.
- Anónimo. (n.d.). El método de observación. Retrieved December 16, 2022, from https://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm
- Anónimo. (2014). Transformación Institucional. <https://es.slideshare.net/CEPCPPLARA/transformacin-institucional>
- Arango, K. (n.d.). Método hermenéutico: Definición y Características - Psicocode. Retrieved December 16, 2022, from <https://psicocode.com/filosofia/metodo-hermeneutico/>
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (2021). Tipos de incentivos laborales y ejemplos de cada tipo | APD. Tipos de Incentivos Laborales. <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>
- Banco de Loja. (2021). Banco de Loja > Información > Nuestro Banco > Información Accionistas > Informes Anuales. <https://www.bancodeloja.fin.ec/Información/Nuestro-Banco/Información-Accionistas/Informes-Anuales>
- Circarq. (2013). Bruno Munari. | CIRCARQ. ¿Cómo Nacen Los Objetos? <https://circarq.wordpress.com/2013/05/16/bruno-munari/>
- Canal Ffbonta. (9 de octubre de 2020). Ventajas del comportamiento organizacional - Tips [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ymbopwsf4yE>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7, 201–229. <https://doi.org/10.20511/PYR2019.V7N1.267>
- García, A. (2016). Recursos digitales para la mejora de la enseñanza-aprendizaje. Universidad de Salamanca. <http://hdl.handle.net/10366/131421>

- Hidalgo Díaz, L., & Torres Herrera, Y. (2013). Walt Disney, una cultura organizacional orientada al cliente Parque Epcot. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3386>
- Loyola Ricaldi, S. (2015). La Historia Del Comportamiento Organizacional. <https://es.scribd.com/doc/270194671/La-Historia-Del-Comportamiento-Organizacional>
- Marcos, L. (2012). La cultura Organizacional. <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Massimo, A. (2004). Ponencia del Comportamiento Organizacional (C.O.): Lo Positivo y Lo Negativo - Free Download PDF Ebook. <https://dokumen.site/download/ponencia-del-comportamiento-organizacional-co-lo-positivo-y-lo-negativo-a5b39ef807b6cb>
- Navarro. (n.d.). Engagement en marketing: ¿Qué es y cómo mejorarlo? - Human Level. Retrieved December 16, 2022, from <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/engagement>
- Paredes, M., & Victoria, M. (2017). Rediseño del proceso de inducción específica en el área de ventas de la empresa Quala Ecuador. <https://www.semanticscholar.org/paper/Rediseño-del-proceso-de-inducción-específica-en-el-Paredes-Victoria/c79fabe5332dfe7ac3fb78b2b601293a289aac73>
- Peris, R. (n.d.). Marca Personal: ¿Qué es, cómo construirla y potenciarla? Retrieved December 16, 2022, from <https://bloo.media/blog/que-es-como-construir-potenciar-marca-personal/>

Real Academia Española. (2022). metodología | Definición | En Diccionario de la lengua española.

Recuperado el 19 de diciembre de 2022, de <https://dle.rae.es/metodología>

Robbins, S. (1988). Comportamiento organizacional.

<https://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&lpg=PR1&hl=es&pg=PA8#v=onepage&q&f=false>

Romero Gonzalez, R. (2008). Comportamiento organizacional: nuevos retos. Editorial Miguel

Angel Porrua. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecautpl/titulos/76054>

Torres Rivera, R. (2020). Proceso de transformación institucional : alcances e influencia en el

desempeño. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24408>

17. Anexos

17.1. Presupuesto

Recursos Humanos

✓ Director de Titulación: Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs.

✓ Estudiantes: Sanmartín Ochoa Liria Raquel

Serrano Galindo Daniel Enrique

✓ Institución: Banco de Loja S.A.

Recursos Materiales

✓ Herramientas tecnológicas

✓ Computadora

✓ Teléfono celular

✓ Servicio de internet

✓ Material de apoyo

✓ Libros

✓ Impresora

Recursos Financieros

Entendemos como presupuesto a un cálculo monetario anticipado para la ejecución de distintos procesos investigativos en el que se detallan los gastos previstos dentro de un período de tiempo determinado.

El recurso económico que se utilizara para la elaboración del presente proyecto de investigación asciende a \$ 4.454,62 dólares americanos, mismos que serán cubiertos por los autores.

Tabla 44
Presupuesto

PRESUPUESTO				
RUBROS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
RECURSO MATERIAL Y TECNOLÓGICO				
Computadora portátil	Unidad	2	1.100,00 500, 00	1.600,00
Proceso de Titulación	Unidad	2	927,00 1.075,00	2.002,00
Fotocopias	Hojas	700	0,05	35,00
Impresiones	Hojas	300	0,05	15,00
Anillado	Unidad	3	1,50	4,50
Suministros de Oficina	Unidad	5	2,00	10,00
Empastado	Unidad	2	30,00	60,00
Internet (6 meses)	Mensual	6	30,00	180,00
Diseño Gráfico Brochure	Unidad	1	100,00	100,00
Impresión Brochure	Unidad	2	20,00	40,00
Hojas Valoradas	Unidad	8	2,00	16,00
SERVICIOS VARIOS				
Transporte	Unidad	48	1,25	60,00
Alimentación	Unidad	48	2,50	120,00
Subtotal:				4.242,50
Imprevistos 5%:				212,12
Total:				4.454,62

Nota: En la presente tabla se detalla el presupuesto para llevar a cabo en la presente investigación.

Elaboración: *Los autores.*

17.2.Cronograma

Tabla 45
Cronograma

N°	Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Socialización de manual de titulación, 7 edición	X																											
2	Identificación del problema.	X																											
3	Planteamiento del tema.		X																										
4	Elaboración de la justificación.			X																									
5	Planteamiento de objetivos general y obj				X																								
6	Elaboración del marco institucional y m:					X																							
7	Elaboración del diseño metodológico, m en la investigación.						X																						
8	Determinar la muestra, recursos y biblio,								X	X																			
9	Presentación del ante proyecto al Vicerr										X																		
10	Aprobación de temas de proyectos de la											X																	
11	Desarrollo de investigación y propuesta											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
12	Elaboración de conclusiones y recomenc documento final del borrador dl proyect																								X	X	X		
13	Entrega de proyectos de investigación de																										X	X	

Nota: En la presente tabla se detalla el cronograma a llevarse a cabo en la presente investigación

Elaboración: *Los autores.*

17.3.Certificación de Aprobación – Vicerrectorado

Figura 42

Aprobación de anteproyecto Liria Sanmartín



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 14 de Febrero del 2023
Of. N° 723 -VDIN-ISTS-2023

Sr.(ita). SANMARTIN OCHOA LIRIA RAQUEL
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023.**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (el/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,



Inj. Germán Patricio Vilarriarán Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS



Matriz: Miguel Riestra 156-25 entre Sucre y Bolívar. Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:
www.tecnologicosudamericano.edu.ec



Figura 43
Aprobación de anteproyecto Daniel Serrano



VICERRECTORADO ACADÉMICO

Loja, 14 de Febrero del 2023
Of. N° 724 -VDIN-ISTS-2023

Sr.(ta). SERRANO GALINDO DANIEL ENRIQUE
ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes para comunicarles que una vez revisado el anteproyecto de investigación de fin de carrera de su autoría titulado **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023.**, el mismo cumple con los lineamientos establecidos por la institución; por lo que se autoriza su realización y puesta en marcha, para lo cual se nombra como director de su proyecto de fin de carrera (e/la) Mgs. JOFFRE VICENTE SARMIENTO CHASE.

Particular que le hago conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Germán Patricio Villamarín Coronel Mgs.
VICERRECTOR DE DESARROLLO E INNOVACION DEL ISTS

Matriz: Miguel Riofrío 158-25 entre Sucre y Bolívar, Telfs: 07-2587258 / 07-2587210 Pagina Web:
www.tecnologicosudamericano.edu.ec

17.4. Certificado de ejecución del proyecto

Figura 44

Solicitud al Banco para realizar la investigación en el área comercial



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO**
Hacemos gente de talento



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

Loja, 09 de enero de 2023

Ingeniero
Leonardo Burneo Muller
GERENTE GENERAL DEL BANCO DE LOJA S.A.
Presente. -

De nuestra consideración:

Reciba usted un cordial y atento saludo de parte de quienes hacemos la carrera de Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, así mismo permitanos llegar con deseos de éxito en las labores que usted muy acertadamente dirige.

En calidad de Director de Titulación, he considerado oportuno plantear el tema denominado **"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA DURANTE EL AÑO 2023."**, el que busca contribuir de manera directa a los procesos de gestión efectiva de uno de los recursos más importantes de la empresa como lo es el recurso humano y así mejorar la productividad de la institución y el buen desempeño de los colaboradores y trabajadores a su cargo.

Para la ejecución del proyecto antes mencionado se asignó a las estudiantes: Liria Raquel Sanmartín Ochoa con C.I 1900879527 y Daniel Enrique Serrano Galindo con CI 1102950688, los mismos que necesitan de su previa autorización para el levantamiento de información, investigación in situ o virtual y socialización de la propuesta de acción en la entidad a la que usted direcciona y precede.

A la espera de su gentil atención y aprobación nos despedimos agradeciéndole de antemano su predisposición y colaboración para que la academia a través de la investigación contribuya al desarrollo y bienestar organizacional.

Atentamente,

20 ENE 2023

BANCO DE LOJA S.A. Plaza 1500
SECRETARÍA GENERAL

LEGAL

ASISTENCIA INTERNA

FINANCIAMIENTO

INICIATIVAS

MANEJO DE ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN GENERAL

PROYECTO OPERATIVO

INSTRUMENTOS

CONTABILIDAD

OPERACIONES

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

RECURSOS

SECRETARÍA GENERAL

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

SISTEMAS

INNOVACIÓN

RECURSOS

Liria Raquel Sanmartín Ochoa
Liria Raquel Sanmartín Ochoa
ESTUDIANTE RESPONSABLE

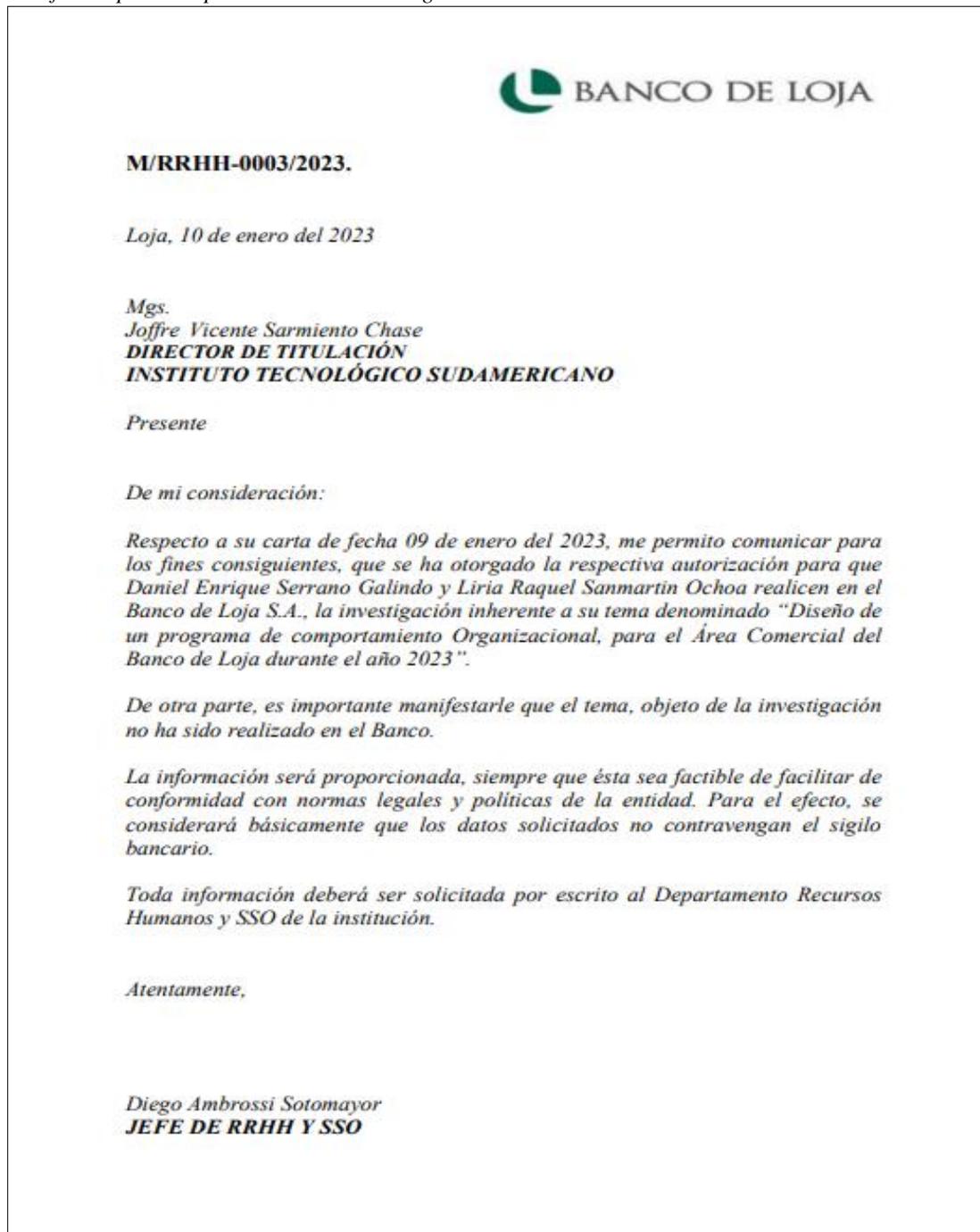
Daniel Enrique Serrano Galindo
Daniel Enrique Serrano Galindo
ESTUDIANTE RESPONSABLE

Joffre Vicente Sarmiento Chase
Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs
DIRECTOR DEL PROYECTO

17.5. Certificado de implementación del proyecto

Figura 45

Certificado para la aprobación de la investigación



17.6. Encuesta aplicada

Figura 46

Encuesta de evaluación del área comercial



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO**
Hacemos gente de talento!



TALENTO HUMANO
TECNOLOGÍA SUPERIOR

PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Estimado/a, recibe un cordial saludo de parte de la carrera tecnológica de Gestión de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano del cual somos estudiantes. La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información sobre nuestro proyecto de titulación denominado: **PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA EL AÑO 2023**, cuyo objetivo es fortalecer el bienestar y satisfacción de los colaboradores del mismo.

Es de vital importancia la mayor confiabilidad y transparencia del mismo, ya que los datos proporcionados serán utilizados con fines académicos.

Edad: *

22- 27 años

28- 33 años

34- 39 años

40 - 45 años

46 en adelante

Género *

Masculino

Femenino

1. Tiempo de empleabilidad: *

1 mes a 12 meses

2 año a 4 años

5 años a 7 años

Mas de 8 años

2. El comportamiento organizacional consiste en la fomentación de equipos de alto rendimiento mediante la cohesión de grupos de trabajo multifuncionales. ¿Su organización mantiene un comportamiento organizacional adecuado? *

Si

No

3. ¿Cree usted que tiene oportunidades de crecer profesionalmente en esta institución? *

Si

No

4. Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas como: *

Ascensos

Líder de equipo

Reconocimientos

Capacitaciones de alto nivel

Bonificaciones

Ninguna

5. ¿Ha tenido oportunidad de innovar en su trabajo? *

Siempre

Eventualmente

Casi nunca

Nunca

6. ¿Conoce cómo impacta su trabajo en la empresa? *

- Siempre
- Eventualmente
- Nunca

9. ¿Sus objetivos profesionales están alineados con los objetivos de la empresa? *

- Si
- No
- Tal vez

7. ¿La institución lo involucra en actividades y proyectos en base a sus conocimientos, competencias y efectividad? *

- Siempre
- Eventualmente
- Nunca

10. ¿Te satisface tu compensación salarial y no salarial? *

- Si
- No

8. ¿De qué manera participa activamente en el cuidado y desarrollo de la marca corporativa desde la gestión y desarrollo de sus funciones? *

- a. Cumpliendo políticas de vestimenta
- b. Actividades de ocio fuera de horarios labores
- c. Mejorando el servicio y atención al Usuario
- d. Eficiencia laboral
- e. Ninguna de las anteriores
- Otra...

11. ¿Sus compañeros sienten la responsabilidad de hacer bien su trabajo? *

- Siempre
- Eventualmente
- Casi nunca
- Nunca

12. En el último año, ¿ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo? *

- Si
- No

Figura 47
Encuestas de satisfacción para la propuesta de Engagement

 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN <small>BANCO DE LOJA SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO</small>		
RECURSOS HUMANOS		
<p>La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de engagement que existe en el área comercial del Banco. Los resultados reflejados en esta investigación permitirán conocer las situaciones de trabajo que puedan continuar o mejorarse.</p> <p>Aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta encuesta es confidencial. - Leer con atención las preguntas y escoger una respuesta. - Es importante que seas honesto ya que la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros recursos. - Seleccione 1 respuesta. 		
Evaluación Engagement		
Preguntas		
1. Identifica las necesidades de los clientes, plantea y ejecuta soluciones adecuadas		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
2. Saluda, sonríe y mantiene relaciones amables con sus clientes		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
3. Se adapta fácilmente a diferentes situaciones orientando a los objetivos institucionales		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
4. Hace propios los requerimientos de sus clientes y los de la institución		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
5. Colabora activamente con sus compañeros orientando al logro de los objetivos comunes		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
6. Cumple las tareas encomendadas a tiempo y con calidad		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
7. Es formal en sus actuaciones y cumple con los acuerdos establecidos		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
8. Escucha y acepta la diversidad de criterios, priorizando siempre los objetivos comunes		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	

9. Valora y celebra las contribuciones de los demás		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
10. Es accesible, se muestra sincero, asertivo y frontal en su actuar		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
11. Se interesa y entiende las situaciones de sus clientes, y la considera como principio de su actuar		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
12. Demuestra coherencia entre lo que hace y dice		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	
13. Actúa con sinceridad generando confianza en los demás		
a) Casi nunca es verdad <input type="radio"/>	c) A veces es verdad, a veces no <input type="radio"/>	e) Casi siempre es verdad <input type="radio"/>
b) Pocas veces es verdad <input type="radio"/>	d) Frecuentemente es verdad <input type="radio"/>	

Figura 48
Encuestas de satisfacción para la propuesta de Cultura organizacional

 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
BANCO DE LOJA <small>SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO</small>					
RECURSOS HUMANOS					
<p>La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de cultura organizacional que existe en el área comercial del Banco. Los resultados reflejados en esta investigación permitirán conocer las situaciones de trabajo que puedan continuar o mejorarse.</p>					
<p>Aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta encuesta es confidencial. - Leer con atención las preguntas y escoger una respuesta. - Es importante que seas honesto ya que la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros recursos. - Seleccione 1 respuesta. 					
Evaluación de Cultura Organizacional					
Preguntas					
1. Califique el programa de capacitación					
a) Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	c) Indiferente	<input type="radio"/>	e) Muy satisfecho	<input type="radio"/>
b) Insatisfecho	<input type="radio"/>	d) Satisfecho	<input type="radio"/>		
2. La información proporcionada fue completa y cubrió su requerimiento?					
a) Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	c) Indiferente	<input type="radio"/>	e) Muy satisfecho	<input type="radio"/>
b) Insatisfecho	<input type="radio"/>	d) Satisfecho	<input type="radio"/>		
3. El nivel de conocimientos que transmitió el instructor cumplió sus expectativas					
a) Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	c) Indiferente	<input type="radio"/>	e) Muy satisfecho	<input type="radio"/>
b) Insatisfecho	<input type="radio"/>	d) Satisfecho	<input type="radio"/>		
4. El evento tuvo un enfoque práctico?					
a) Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	c) Indiferente	<input type="radio"/>	e) Muy satisfecho	<input type="radio"/>
b) Insatisfecho	<input type="radio"/>	d) Satisfecho	<input type="radio"/>		
5. La información le será de utilidad para su gestión?					
a) Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	c) Indiferente	<input type="radio"/>	e) Muy satisfecho	<input type="radio"/>
b) Insatisfecho	<input type="radio"/>	d) Satisfecho	<input type="radio"/>		
6. En su opinión ¿Qué aspectos mejoraría en la organización de los eventos de capacitación y entrenamiento en 3 palabras?					
* * *					

Figura 49

Encuestas de satisfacción para la propuesta de Incentivos

 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	
BANCO DE LOJA <small>SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO</small>	
RECURSOS HUMANOS	
<p>La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de satisfacción de los nuevos horarios flexibles libres por gestión de objetivos como parte de los incentivos que existe en el área comercial del Banco. Los resultados reflejados en esta investigación permitirán conocer las situaciones de trabajo que puedan continuar o mejorarse.</p>	
<p>Aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta encuesta es confidencial. - Leer con atención las preguntas y escoger una respuesta. - Es importante que seas honesto ya que la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros recursos. - Seleccione 1 respuesta. 	
Evaluación de Incentivos	
Preguntas	
1. ¿Te sientes valorado por tus contribuciones?	
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>
e) Muy satisfecho <input type="radio"/>	
2. ¿Los beneficios fueron explicados suficientemente bien?	
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>
e) Muy satisfecho <input type="radio"/>	
3. ¿Estas satisfecho con la nueva propuesta de beneficios?	
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>
e) Muy satisfecho <input type="radio"/>	
4. ¿Harías algunos cambios a esta nueva propuesta de beneficios? (escribelos en 3 palabras)	
* * *	
5. ¿Como te sentiste al hacer uso del beneficio?	
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>
e) Muy satisfecho <input type="radio"/>	

Figura 50
Encuestas de satisfacción para la propuesta de Marca corporativa

 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN BANCO DE LOJA SIEMPRE SEGURO Y NUESTRO		
RECURSOS HUMANOS		
<p>La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de satisfacción con la implementación de la sala wellness en el área comercial del Banco como parte de la marca corporativa. Los resultados reflejados en esta investigación permitirán conocer las situaciones de trabajo que puedan continuar o mejorarse.</p> <p>Aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta encuesta es confidencial. - Leer con atención las preguntas y escoger una respuesta. - Es importante que seas honesto ya que la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros recursos. - Seleccione 1 respuesta. 		
Evaluación de Marca Corporativa		
Preguntas		
1. Califique el servicio recibido en la sala		
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>	e) Muy satisfecho <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>	
2. ¿El tiempo fue el adecuado para cubrir el servicio?		
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>	e) Muy satisfecho <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>	
3. ¿El equipo humano transmitió confianza, amabilidad y profesionalismo?		
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>	e) Muy satisfecho <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>	
4. ¿Consideras que el servicio satisface tus necesidades?		
a) Muy insatisfecho <input type="radio"/>	c) Indiferente <input type="radio"/>	e) Muy satisfecho <input type="radio"/>
b) Insatisfecho <input type="radio"/>	d) Satisfecho <input type="radio"/>	
5. ¿Te gustaría hacer algun comentario o sugerencia? (3 palabras).		
* * *		

17.7. Entrevista aplicada

Figura 51

Entrevista con el gerente de Recursos humanos Mgs. Diego Ambrossi



Figura 52
Entrevista al gerente de procesos Ing. Paul Ochoa



Figura 53
Conversación con el gerente comercial Ing. María Eugenia Idrobo

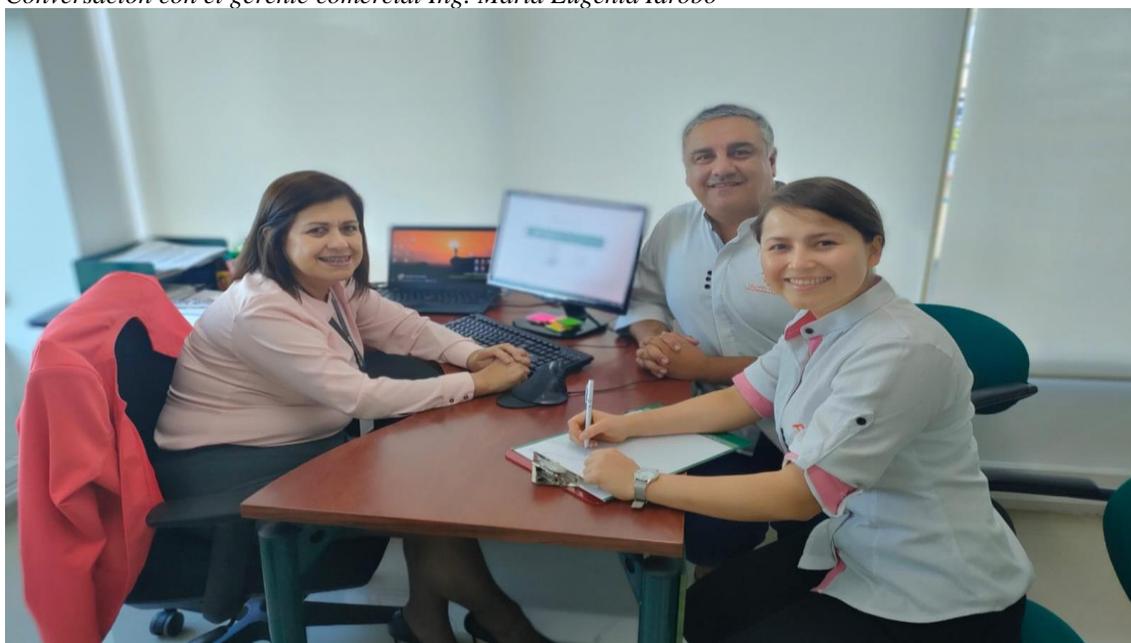


Figura 54
Recorrido por las instalaciones del Edificio Innova



17.8. Plan de Socialización

Figura 55

Socialización del plan de acción en el Edificio Innova



Figura 56

Brochure entregado en la socialización a Recursos Humanos



17.9.Certificado de Abstract



CERTF. N° 004-NN-ISTS-2023
Loja, 25 de abril de 2023

El suscrito, Lic. Nadine Alejandra Narváez Tapia, **DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS - CIS DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO "SUDAMERICANO"**, a petición de la parte interesada y en forma legal.

C E R T I F I C A:

Que el apartado **ABSTRACT** del Proyecto de Investigación de Fin de Carrera de la señorita **SANMARTÍN OCHOA LIRIA RAQUEL** y el señor **SERRANO GALINDO DANIEL ENRIQUE** estudiantes en proceso de titulación periodo Octubre 2022 – Marzo 2023 de la carrera de **TALENTO HUMANO**; está correctamente traducido, luego de haber ejecutado las correcciones emitidas por mi persona; por cuanto se autoriza la impresión y presentación dentro del empastado final previo a la disertación del proyecto.

Particular que comunico en honor a la verdad para los fines académicos pertinentes.

English is a piece of cake.

Lic. Nadine Alejandra Narváez Tapia
DOCENTE DEL ÁREA DE INGLÉS ISTS - CIS

17.10. Evidencias fotográficas del proyecto

Fase 1

Clases de tutorías virtuales, impartidas por el Ing. Joffre Sarmiento



Fase 2

Clases de tutorías presenciales, impartidas por el Ing. Joffre Sarmiento



Socialización

Figura 57
Socialización del plan de acción en el Edificio Innova



Figura 58
Retroalimentación de la socialización con el jefe de Recursos Humanos



Entrega de resultados

Figura 59

Entrega de brochure al gerente de Recursos Humanos al Mgs. Diego Ambrossi



Figura 61
Oficio de fecha de aprobación para socialización



BANCO DE LOJA

**EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, SEGURIDAD Y
SALUD DEL BANCO DE LOJA S. A.**

CERTIFICA:

- Que, **DANIEL ENRIQUE SERRANO GALINDO** con cédula de ciudadanía número **110295068-8** y **LIRIA RAQUEL SANMARTIN OCHOA** con cédula de ciudadanía número **190087952-7**, estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, de la carrera de Gestión de Talento Humano, realizaron de forma correcta y cumpliendo con los parámetros de socialización los resultados finales del tema de investigación denominado “Programa de Comportamiento Organizacional para el Área Comercial del Banco de Loja para el año 2023” el viernes 24 de marzo de 2023.

Loja, 27 de marzo del 2023

Atentamente



FORMULARIO DE AUTENTICACION 2023
**JESSICA CAROLINA
AGUIRRE GUERRERO**

Jessica Carolina Aguirre Guerrero
SUPERVISOR DE RECURSOS HUMANOS

Lc/p/.

Figura 62
Bodega donde será implementada la Sala Wellness



Figura 63
Planos arquitectónicos para la Sala Wellness



Figura 64
Perspectiva 2 del plano arquitectónico para la Sala Wellness



Figura 65
Políticas de horarios flexibles libres por gestión de objetivos



BANCO DE LOJA

POLÍTICAS DE HORARIOS DE TRABAJO
2023 | BANCO DE LOJA S.A.

Políticas de horarios laborales

La empresa BANCO DE LOJA S.A. establece sus políticas laborales basadas en el Código de Trabajo, en beneficio de cada miembro de la institución. Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

HORARIO DE TRABAJO

- Por disposición del **Art. 47** del Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario. Sin embargo, una política de horario de trabajo flexible por gestión de objetivos implica una alteración al horario laboral estándar de 8 horas consecutivas, por lo cual, se lo ha establecido de acuerdo a la productividad del colaborador a través de la consecución de los objetivos establecidos por la institución por medio de los directivos. El siguiente horario de trabajo pretende orientar a los colaboradores del área las horas establecidas por la ley y la flexibilidad de las mismas al cumplir con las actividades preceptuadas.

HORAS LABORALES AL DÍA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HORA DE ALMUERZO (1H)	HORAS LIBRES
8h	8:00h	17:00h	12:00h – 15:00h	Dependerá de las actividades cumplidas

Nota: En caso de que el jefe inmediato especifique un horario de trabajo diferente al del contrato de trabajo del empleado, deberá obedecerse dicho horario.

- Los colaboradores no pueden abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que tengan la autorización de su jefe inmediato mediante una notificación escrita o hayan cumplido con todas las actividades planificadas establecidas (horario flexible) con el goce del mismo valor de su salario íntegro.
- El horario flexible libre no es sinónimo de que se pueda llegar a la empresa a trabajar a cualquier hora del día, sino que garantiza la gestión por objetivos, es decir, que las actividades cumplidas por el colaborador en menos horas del día/días será retribuida con horas libres de acuerdo a su productividad.
- Las actividades o tareas encomendadas al colaborador deberán ser realizadas de manera cuidadosa y correcta conforme a lo establecido por los directivos.
- Las políticas establecidas en este documento para los horarios flexibles por gestión de objetivos están dirigidas netamente para el área comercial de la organización.
- Los trabajadores tienen derecho a tener un día a la semana con retardo de 15 minutos justificados, ya que puede existir un imprevisto con la familia. (Horarios de entrada flexibles).
- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios después de cubrir sus ocho horas de trabajo, en caso de que el trabajador exceda las 9 horas de trabajo, el patrón está obligado a pagar el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponde por hora de la jornada de trabajo.
- Los trabajadores tienen derecho de elegir si sus horas extra son pagadas o se intercambian por horas libres en algún día de la semana para compartir tiempo con su familia. (Semana laboral comprimida)
- El personal deberá registrar su ingreso, salida, y permisos con la persona administrativa.
- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. (Artículo 69) CT

Nota: Es obligatorio leer con estricto cuidado las políticas estipuladas en este documento para asegurar el correcto entendimiento de las mismas con el fin de garantizar la transparencia entre los colaboradores y la institución.

Figura 66
Políticas para la Sala Wellness



POLÍTICAS DEL USO DE LA SALA
WELLNESS 2023 | BANCO DE LOJA S.A.

Políticas generales del uso de la sala wellness

La empresa BANCO DE LOJA S.A. establece sus políticas laborales basadas en el Código de Trabajo, en beneficio de cada miembro de la institución. Art. 1.- Ambito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

USO DE LA SALA WELLNESS

Por disposición del **Art. 6.** del Manual de ética del Banco de Loja, el directorio de la entidad es responsable de establecer políticas para la marcha del Banco y velará por la aplicación de las mismas y por los principios de buena gobernabilidad y transparencia.

PRIMERO.- El personal del área comercial podrá hacer uso de las instalaciones, de conformidad al destino previsto para las mismas, respetando las reglas específicas establecidas en el área.

SEGUNDO.- Las actividades encomendadas al colaborador en estas políticas deberán ser realizadas de manera cuidadosa y correcta conforme a lo establecido por los directivos.

1. El personal del área sin excepción, están obligados a registrar su acceso y salida de la sala. El registro se realizará a través del sistema de lectura de credencial.
2. Los colaboradores podrán hacer uso de la sala wellness sólo en situaciones express, no más de 15 minutos por persona.
3. Los colaboradores que hagan uso de las secciones de hairdressing o manicure sólo podrán hacer uso de las mismas 2 veces al mes.
4. La sección de hairdressing sólo será utilizada para recortes leves de cabello para hombres y mujeres, retoques de barba y finalmente, colocación de pestañas postizas, planchado y ondulado para las mujeres. (Detalles del servicio en la señalética de la sección).
5. La sección de manicure sólo será utilizada para recorte y limado de las uñas tanto para hombres y mujeres, pintado de uñas con esmalte transparente para hombres, finalmente, pintado de uñas básico con esmaltes neutros y ligeros para mujeres. (Detalles del servicio en la señalética de la sección).
6. La sección de zona de estar será utilizada para tomar breves descansos de acuerdo al horario de trabajo, en los que se podrá beber agua alcalina si así lo desea el colaborador.
7. Los sillones masajeadores de la zona de estar tendrán programados 4 cupos al mes por colaborador que serán registrados a través de su credencial para el uso de los mismos.
8. Los trabajadores tienen la responsabilidad de mantener el orden en la zona de estar después de hacer uso de la misma.
9. Está prohibido golpear o azotar, arrojar y dar uso inadecuado a los equipos y/o instalaciones que están disponibles. En caso de que el mal uso, provoque daño a los equipos y/o instalaciones, la reparación o reposición será cubierta por el colaborador causante del daño, en su totalidad; sin perjuicio de las acciones que tomen los directivos.
10. Todos los trabajadores que hagan uso de la sala wellness deberán mantener el respeto hacia el personal de la sala y entre ellos. Está prohibido el uso de palabras soeces, gritos, correr en los pasillos, emisión de sonidos y música por aparatos reproductores de los usuarios, así como cualquier tipo de agresión física o verbal dentro de las secciones de la sala. En general está prohibida toda actividad que pueda molestar a los demás trabajadores.
11. Cada colaborador será responsable de los objetos personales de su propiedad y debe evitar dejarlos en los espacios de uso general; el área no se responsabilizará por objetos olvidados en la sala.

Nota: Es obligatorio leer con estricto cuidado las políticas estipuladas en este documento para asegurar el correcto entendimiento de las mismas con el fin de garantizar la transparencia entre los colaboradores y la institución.

Figura 67*Presentación del Plan de acción actividad 1***Figura 68***Presentación del Plan de acción actividad 2*

Figura 69
Presentación del Plan de acción actividad 3



Figura 70
Presentación del Plan de acción actividad 4



**“PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA PARA
EL AÑO 2023”**

BANCO DE LOJA
SEMPRE SEGURO Y NUESTRO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA SUDAMERICANA
Juntos por el futuro

TALENTO HUMANO
Iniciativa Humana

PROGRAMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE LOJA

Canales electrónicos

- 43%
- 14%
- 10%

AUTORES
Liria Raquel Sanmartín Ochoa
Daniel Enrique Serrano Galindo

DIRECTOR
Ing. Joffre Vicente Sarmiento Chase, Mgs

Diagnóstico de la Empresa

Se ha podido determinar la situación actual del Banco de Loja, luego de aplicar las técnicas de observación, encuesta y entrevista, en donde se puede evidenciar, que la mayoría de sus colaboradores tienen conocimiento sobre el comportamiento organizacional dentro de la empresa, sin embargo a pesar del conocimiento existen ciertos parámetros que no están claros como: la participación activa del colaborador en los objetivos estratégicos, si sus conocimientos y profesionalismo hacen la diferencia dentro de los resultados.

Adicionalmente, se puede evidenciar, a decir de los resultados de las técnicas aplicadas, que existe estabilidad laboral, permitiendo desarrollo profesional para el colaborador; también se logra identificar que la mayoría de los colaboradores son del sexo femenino, lo cual es importante para la organización ya que el compromiso es importante por ayuda a mantener la equidad y el equilibrio.

De la misma forma, los directivos de la institución manifiestan que la organización tiene políticas claras, bien establecidas, y que el personal se encuentra en constantes capacitaciones, tratando siempre de potenciar los conocimientos y actitudes. El Banco de Loja no escatima recursos si se trata de capacitaciones o entrenamientos, ya que lo toman como inversión a mediano y largo plazo.

Finalmente, tanto directivos, como 245 colaboradores del área comercial del Banco de Loja, consideran de gran importancia la implementación de nuevas propuestas que sean innovadoras, puesto que ayudarían a desarrollar, modernizar y estar siempre a la vanguardia, manteniendo su liderazgo en su rango como el mejor banco mediano del Ecuador.



Cuadro Comparativo

VENTAJAS

Fortalecer y construir una cultura bien desarrollada para crear un cambio positivo en toda la organización que promueva el progreso en esta área y el compromiso deseado con algo más grande que la ganancia personal.

Amplificar la fuerza laboral a través del engagement mejorando la gestión del talento humano que como consecuencia fortalice la productividad y la satisfacción laboral.

Retribuir a los trabajadores con incentivos monetarios y no monetarios con objetivos medibles cuantitativamente mejorando considerablemente el rendimiento y eficiencia laboral, determinando quienes son los trabajadores más calificados, tomar las medidas adecuadas y retenerlos.

Establecer y solidificar la identidad de la empresa, aprovechando de manera práctica los beneficios que ofrece la institución para su imagen de marca corporativa.

DESVENTAJAS

Puede representar una barrera hacia la transformación y la diversidad conforme las personas tratan de ajustarse a los cambios y comportamientos que se han manejado con anterioridad.

No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.

Existe el riesgo de generar un ambiente laboral con competencia desleal.

Es probable que se requiera implementar un estilo diferente de comunicación para uso de toda la institución.



Matriz del Programa

ÁREA O DEPARTAMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	META	ACTIVIDAD	TIEMPO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Área Comercial Banco de Loja ENGAGEMENT	Desarrollar un programa de motivación del personal, un grado de compromiso de los colaboradores en la organización.	Optimismo Ambiente laboral Compromiso	Mejorar los niveles de ambiente laboral dentro de la empresa.	Creación del segmento informativo "Hoy en el Banco de Loja" donde se pueda comunicar informaciones como: mejorar el ambiente laboral.	6 meses	Guía general del segmento. Evaluación de la información. Presentación de resultados.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Crear equipos de alto rendimiento en el área comercial, fomentando la cultura organizacional y el trabajo en equipo.	Trabajo en equipo Equidad interna.	Formar equipos de trabajo de alto rendimiento, que se enfoquen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	Construir el liderazgo y fortalecer las habilidades personales para el trabajo en equipo, a través de una capacitación en liderazgo, coaching directivo y de liderazgo.	6 meses	Entrenamiento. Evaluación de los resultados. Presentación de resultados.
INCENTIVOS	Aumentar el desempeño de los colaboradores mediante la implementación de programas de incentivos que permitan a los colaboradores cumplir con los objetivos de la empresa con la finalidad de motivar y retener el talento.	Motivación Mejor productividad Mayor productividad	Objetivos individuales de los colaboradores alineados con los objetivos institucionales de la empresa, que permitan a los colaboradores producir en el menor tiempo posible.	Crear políticas de gestión de los recursos humanos que permitan a los colaboradores cumplir con los objetivos institucionales de la empresa, a través de un seguimiento y control de las actividades.	3 meses	Conogramas. Evaluación de los resultados. Actividad de los colaboradores.
MARCA CORPORATIVA	Fomentar una cultura organizacional mediante la implementación de programas de incentivos que permitan a los colaboradores cumplir con los objetivos de la empresa con la finalidad de motivar y retener el talento.	Proactividad Mayor desempeño laboral Mayor compromiso corporativo de parte de los colaboradores.	Colaboraciones más innovadoras con los clientes, que permitan a los colaboradores aumentar y disminuir el tiempo de respuesta para el cliente.	Crear una cultura organizacional que permita a los colaboradores cumplir con los objetivos institucionales de la empresa, a través de un seguimiento y control de las actividades.	3 meses	Evaluación de los resultados. Presentación de resultados.

Propuesta de Acción

PERSPECTIVA 1 | ENGAGEMENT

Objetivo

Impulsar el optimismo en los colaboradores del Área de Negocios, desarrollando actividades para lograr la conexión de cada persona con el propósito de la institución, desarrollando y viviendo los valores para alcanzar un nivel alto nivel de compromiso.

Metas

Mejorar los niveles de ambiente laboral dentro del Área de Negocios.

Tiempo

La presente actividad se realizará de forma bimestral.

Presupuesto

\$5.000,00 (cinco mil dólares americanos).

Actividad

Crear un segmento informativo, que permita tener un impacto positivo en el compromiso organizacional fortaleciendo el propósito y los valores del banco, fomentando la cohesión grupal, favoreciendo la conformación de una fuerza laboral comprometida y beneficiando los procesos internos en favor de la consecución de los objetivos institucionales.







Actividad

Programa audiovisual que cause impacto en los colaboradores.

The image shows a group of people in a meeting room. A video player is overlaid on the right side, displaying a presentation with two people on stage. A green camera icon is positioned between the word 'Actividad' and the video player. Two white curved arrows form a circle around the camera icon, pointing from the activity towards the video player.



¿Cómo funcionará?

Por medio de un cronograma anual de comunicados enfocados en la retroalimentación continua del colaborador

The image shows the same group of people in a meeting room. A green calendar icon is overlaid on the right side. Two white curved arrows form a circle around the calendar icon, pointing from the question '¿Cómo funcionará?' towards the calendar icon.