

Artículo Científico

Clima laboral como variable estratégica de productividad en la banca pública

Workplace climate as a strategic factor in productivity in public banking



Esparza-Córdova, Luis Alberto ¹



<https://orcid.org/0009-0002-9633-9553>



luis.esparza@esPOCH.edu.ec



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Ecuador, Chimborazo



Álvarez-Arias, Marco Antonio ²



<https://orcid.org/0009-0008-9535-6646>



marco.alvarez@esPOCH.edu.ec



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Ecuador, Chimborazo



Guadalupe-Tello, Camila Belén ³



<https://orcid.org/0009-0005-1116-1058>



camila.guadalupe@esPOCH.edu.ec



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Ecuador, Chimborazo



Muñoz-Montoya, Jairo Antonio ⁴



<https://orcid.org/0000-0001-5864-1597>



franqui.esparza@esPOCH.edu.ec



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Ecuador, Chimborazo

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/204>

Resumen: El sector financiero en Ecuador registra alta competencia por atraer nuevos clientes, el análisis del clima laboral para medir la productividad en funcionarios, empleados y trabajadores del sector público juega un rol muy importante. El objetivo es analizar el clima laboral y sus efectos en la productividad de los colaboradores de BanEcuador, zonal 3 en Riobamba-Ecuador. El estudio asumió nivel descriptivo, transversal bajo enfoque mixto, utilizando una encuesta estructurada mediante la escala de Likert, aplicada a una muestra de 92 colaboradores, de una población de 174 personas; se complementó con revisión bibliográfica. Como metodología se manejó el modelo de test aplicado por Ricardo Valverde en 2023, en su trabajo: "Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la institución financiera Credinka agencia Huancayo, 2020". Los resultados revelaron que el clima laboral si afecta en la productividad, lo que repercute en los resultados del banco público, esto es los niveles de utilidad, rentabilidad y satisfacción a los clientes de los productos y servicios. Se concluye, que el clima laboral desempeña un papel fundamental en la motivación, el rendimiento y el bienestar de los colaboradores dentro de una organización, pues se manifiesta que la productividad de los colaboradores mejoraría si existe un clima laboral adecuado.

Palabras clave: Clima laboral, productividad, desempeño, banco, institución financiera, rendimiento.



Check for updates

Received: 29/Mar/2026

Accepted: 22/Abr/2026

Published: 15/May/2026

Cita: Esparza-Córdova, L. A., Álvarez-Arias, M. A., Guadalupe-Tello, C. B., & Muñoz-Montoya, J. A. (2026). Clima laboral como variable estratégica de productividad en la banca pública. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 428-447. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/204>

Revista Científica Ciencia y Método (RCyM)
<https://revistacym.com>
revistacym@editorialgrupo-aea.com
info@editorialgrupo-aea.com

© 2026. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

The financial sector in Ecuador faces intense competition to attract new customers; analyzing the work environment to measure the productivity of civil servants, employees, and workers in the public sector plays a very important role. The objective is to analyze the work environment and its effects on the productivity of BanEcuador employees in Zone 3 in Riobamba, Ecuador. The study was descriptive and cross-sectional in nature, employing a mixed-methods approach. It utilized a structured survey based on the Likert scale, administered to a sample of 92 employees from a population of 174; this was supplemented by a literature review. The methodology employed the test model applied by Ricardo Valverde in 2023 in his work: “Relationship between Organizational Climate and Work Performance among Employees of the Credinka Financial Institution, Huancayo Branch, 2020.” The results revealed that the work climate does affect productivity, which in turn impacts the public bank’s performance—specifically, its profit levels, profitability, and customer satisfaction with its products and services. It is concluded that the work climate plays a fundamental role in the motivation, performance, and well-being of employees within an organization, as it is evident that employee productivity would improve if an appropriate work climate were in place.

Keywords: Clima laboral, productividad, desempeño, banco, institución financiera, rendimiento.

1. Introducción

En la actualidad, las instituciones financieras, sean públicas o privadas, del Ecuador se ven obligadas a adaptarse continuamente a las transformaciones de su entorno laboral para poder subsistir en un mercado que es muy competitivo hoy en día. La globalización de los mercados, la evolución y las transformaciones en la tecnología, el progreso de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información y comunicación, entre otros aspectos, son responsables del ambiente competitivo dentro de las organizaciones. Esto obliga a las entidades a crear productos y/o servicios de alta calidad a través del establecimiento de ventajas competitivas. En este entorno, el clima laboral o el clima organizacional tiene una relevancia considerable en el desarrollo de las empresas, ya que se trata de un conjunto de condiciones y actividades que están directamente relacionadas con la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo.

De acuerdo con Bordas (2016), “El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización (...)”, mientras que para López & Castiblanco (2021), “el clima laboral representa el indicador de cómo los colaboradores perciben diferentes aspectos de la empresa de acuerdo con las

condiciones que el empleador proporciona en pro del desempeño laboral, con el objetivo de alcanzar niveles de productividad satisfactorios”, en este mismo orden de cosas López (2021), indica que el “clima organizacional es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo”, finalmente Herrera-Sánchez (2024), manifiesta que “el clima organizacional es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento”.

En los años recientes, se han realizado investigaciones sobre la relación entre el clima laboral en las entidades del sector financiero y la productividad. El estudio del clima laboral y de cómo se relaciona con la productividad de los trabajadores es un asunto que va ganando cada vez más relevancia en el terreno organizacional. El ambiente laboral influye de manera importante en el bienestar de los trabajadores y, finalmente, en el desempeño global de la empresa. Por lo tanto, "invertir en mejorar el clima laboral no solo es crucial para la felicidad y el bienestar de los trabajadores, sino que también resulta ser una táctica clave para aumentar la productividad". (Rosas, 2024, p. 63)

Igualmente, Altamirano señala que: “De acuerdo con el estudio hecho, las dimensiones de cada variable que son más relevantes para el clima laboral son la colaboración y el apoyo, el reconocimiento, la transparencia y la equidad, la motivación y el liderazgo. Asimismo, en términos de productividad, lo que más importa es la cohesión social; tener confianza y percibir apoyo son esenciales para alcanzar las metas. (Altamirano, 2020, p. 60). Se han examinado las dimensiones de las variables del estudio, resaltando elementos cruciales relacionados con la productividad y el ambiente laboral. La colaboración y la asistencia son componentes que generan un entorno de cooperación, lo que promueve el trabajo en equipo. Por lo tanto, es evidente que todas estas dimensiones son esenciales para la creación de un ambiente laboral agradable que tenga un impacto positivo en la productividad del trabajo.

Por su parte, en la investigación realizada por Ana Garay y Laura Orellana, su conclusión relevante indica que: “los hallazgos sugieren que, el reconocimiento y la gratificación adecuada por el trabajo realizado, pueden influir positivamente en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño en sus funciones laborales. (Garay & Orellana, 2024, pp.59-60), Esta conclusión muestra que existe una estrecha relación entre las recompensas otorgadas y el desempeño laboral. De igual manera, el estudio realizado por Jaramillo y Rodríguez concluye que: “Dentro de las teorías que se relacionan con el clima organizacional y el desempeño laboral, se determinó que ambos corresponden a subsistemas de la gestión del talento humano, esto se ve replicado en un buen desempeño de su trabajo”. (Jaramillo & Rodríguez, 2020, p.95), las organizaciones se esfuerzan por crear un ambiente armónico que favorezca las relaciones

interpersonales y el bienestar de sus colaboradores, lo cual conlleva a tener un impacto positivo en la productividad y el rendimiento.

Además, el estudio realizado por Toctaguano en sus conclusiones indica que: "Se determinó que otro factor muy influyente es la falta de comunicación, trabajo en equipo y motivación, lo que ha provocado un bajo compromiso hacia la organización, siendo estos factores los que impiden un buen desempeño laboral." Según Toctaguano (2024, p. 59). Por consiguiente, se ha establecido que la ausencia de comunicación, la insuficiente colaboración grupal y la motivación insuficiente contribuyen a la formación de un ambiente laboral adverso. Estos elementos han propiciado un bajo grado de productividad y rendimiento laboral, lo que sugiere que la ausencia de un clima laboral favorable también impedirá un nivel de productividad adecuado.

En última instancia, la investigación llevada a cabo por Ventura, Castro y Matta concluye que: "se encontró una correlación positiva reveladora entre la productividad de los trabajadores y el clima laboral, así como con los factores específicos que lo componen: liderazgo, motivación y satisfacción laboral" (Ventura et al., 2024, p. 133). Esto implica que un ambiente laboral positivo, caracterizado por un liderazgo competente, elevada motivación y satisfacción laboral, se correlaciona con incrementos en la productividad entre los empleados.

Por lo tanto, se enfatiza la relevancia de un ambiente laboral positivo para potenciar la productividad de los empleados, destacando que no solo se halla influenciado por el entorno general, sino también por factores particulares como el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral. Esto implica que, cuando los colaboradores se encuentran motivados, satisfechos y operan bajo un liderazgo eficaz, se genera un ambiente laboral positivo, que tiende a lograr niveles superiores de rendimiento y productividad. Una vez más, se ha evidenciado que el ambiente laboral guarda una correlación directa con la productividad.

Finalmente, el objetivo del presente estudio es analizar los factores que afectan el clima laboral y sus efectos en la productividad de los colaboradores de BanEcuador, zonal 3 en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo (Ecuador)

Productividad de los empleados:

La productividad laboral alude a la eficiencia y eficacia con la que los trabajadores y empleados desempeñan sus funciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se cuantifica a través de la correlación entre los resultados alcanzados y los recursos empleados. Por lo tanto, en lo que respecta a la productividad laboral, Carvajal (2022) señala que: "Se trata de la correlación entre la producción y la fuerza laboral; la producción se cuantifica en términos de las cantidades instaladas, mientras que la fuerza laboral se cuantifica en términos de horas de trabajo".

Adicionalmente, Rivilla y Tayupanda (2014) sostienen que la productividad laboral se define como "el rendimiento y eficiencia de la actividad productiva de los hombres

expresada por la correlación entre el gasto laboral (en escala de la sociedad, de una rama, de una empresa o de un solo trabajador) y la cantidad de bienes materiales producidos (establecidos en dinero o en especie) en una unidad de tiempo". De acuerdo con Dávila et al. (2022), la productividad se define como "la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad de insumos empleados en el proceso de producción". Por lo tanto, la productividad laboral se mide mediante la correlación entre la producción lograda y la cantidad de trabajo asignado al proceso durante un período de tiempo específico.

La productividad laboral es una medida que calcula la eficiencia con la que los colaboradores de la organización generan productos o servicios, considerando el volumen producido y los insumos o materiales laborales utilizados. Es la relación que existe entre la producción alcanzada y los recursos empleados, que pueden ser expresados en términos de horas trabajadas, número de colaboradores o el esfuerzo realizado en un tiempo determinado. El cálculo de la productividad se lo realiza con la finalidad de analizar el desempeño y la efectividad de la actividad producida tomando en cuenta diferentes factores dependiendo de la organización. La productividad es importante por cuanto permite "Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual". (Velásquez et al., 2010, p. 9)

Relación entre el clima laboral y la productividad:

El clima laboral y la productividad están estrechamente relacionados, pues, según Zapata & Tovar (2024) "El clima organizacional juega un papel fundamental en la productividad laboral, destacando la importancia de proporcionar un ambiente físico adecuado, mejorar las características estructurales de la organización y promover un ambiente social positivo en el lugar de trabajo." (p. 927). Lo que quiere decir que para que exista un nivel satisfactorio de productividad en una organización, es crucial que exista un buen clima laboral, ya que así se aumentará la motivación, existirá una comunicación efectiva, se promueve el equipo de trabajo y la colaboración, lo que conlleva a un aumento de la productividad al tomar en consideración el bienestar de los colaboradores de una organización.

Importancia del clima laboral en el sector financiero:

El sector financiero se caracteriza por tener una naturaleza dinámica, exigente y orientada al cliente, por lo que es importante que exista un buen clima laboral, pues según Navarro et al. (2017): "Un clima organizacional apropiado permite que los trabajadores se sientan más cómodos y motivados en su puesto de trabajo, además favorece el trabajo en equipo y el compromiso de los mismo hacia el logro de los objetivos, éste puede llegar a influir en el comportamiento, percepciones y expectativas de las personas ya sea a nivel individual o grupal". (p.21)

Al tener un adecuado clima laboral en una institución financiera, no solo beneficia a los colaboradores, sino también a los clientes, ya que un pilar importante es la atención al cliente, por lo que, al existir un buen ambiente, los colaboradores resuelven

problemas de manera proactiva y, además, establecen relaciones de confianza con los clientes. Es conocido también, que el sector financiero es estresante debido a la alta presión de alcanzar objetivos, por lo que, un clima laboral saludable ayuda a mitigar estos efectos y mejora el trabajo en equipo, lo que también contribuye al incremento de la productividad. Por lo tanto, se puede concluir que, el clima laboral en el sector financiero influye en la atención al cliente, a eficiencia operativa y la productividad laboral.

2. Materiales y métodos

Tipo y diseño de investigación:

Se considera el paradigma de positivismo establecido, "que se fundamentó en un análisis en el que predomina lo cuantitativo, mediante la recolección de datos, medición numérica y análisis estadístico, se estableció estándares de comportamiento desde una perspectiva externa y objetiva". Hernández et al., (2014), pp. 128. Efectivamente, se recolectaron datos con el objetivo de obtener un entendimiento preciso de la situación actual de la Zonal 3 de BanEcuador, los cuales fueron procesados para su análisis y debate.

Adicionalmente, se implementó un diseño no experimental, dado que se observaron los fenómenos en su contexto natural para posteriormente analizarlos, sin alterar las variables de estudio y con un alcance descriptivo, con el objetivo de elucidar de manera detallada las características fundamentales de este fenómeno. Según Supo (2012), el estudio se clasifica como descriptivo, dado que "Describe fenómenos sociales en una circunstancia temporal y geográfica determinada". El propósito es la descripción y/o estimación de parámetros, frecuencias y/o promedios; y se estiman parámetros mediante intervalos de confianza" (p.5). En este mismo contexto, según Hernández et al. (2014) El alcance descriptivo se caracteriza por: "Busca cuantificar o recolectar información de forma autónoma y conjunta sobre los conceptos o variables a las que se aluden". (p. 92.)

Asimismo, este enfoque correlacional tiene como objetivo primordial describir el estado actual del banco y simultáneamente establecer la correlación entre las variables que incluyen: el clima laboral y la productividad de los empleados. En consecuencia, se realizó un análisis de la correlación entre dos variables con el objetivo de prever el valor aproximado que posee un conjunto de colaboradores. Es crucial destacar que la investigación adoptó un enfoque transversal, dado que los datos se recolectaron en un único intervalo temporal (segundo semestre del año 2025), a través de una única aplicación del test de clima laboral y productividad.

La investigación también implementó un estudio de campo, realizado en el emplazamiento de la unidad de investigación, concretamente en la oficina zonal de BanEcuador. Tal como lo señala Cortés (2012): "Se realiza cuando el investigador,

estudia a los individuos, en los mismos lugares donde viven, trabajan, o se divierten, o sea en su hábitat natural (...)" (p. 54).

También la investigación se respaldó en un estudio bibliográfico y documental, que fue consultada en libros físicos y digitales, artículos científicos de varias bases de datos, trabajos de investigación de otras universidades del Ecuador y del exterior, sitios web, leyes, reglamentos, entre otros documentos relevantes. Así, la investigación documental: "Consiste en un análisis de la información escrita sobre un tema determinado, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio" (Bernal, 2016, p. 146)

Métodos de investigación:

En esta investigación se utilizó el método de encuestas, las cuales se administraron a los colaboradores que conforman la oficina zonal 3 de BanEcuador, se les aplicó un solo cuestionario de carácter cuantitativo relacionados con las variables de clima laboral y productividad, para medir su percepción, utilizando escalas de evaluación y preguntas cerradas, mediante la escala de Likert; que: "Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o negaciones ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En otras palabras, se expone cada ítem y se solicita al individuo que manifieste su respuesta, bajo la modalidad de respuestas o juicios, seleccionando uno de los cinco puntos de la escala. Según Flores (2011), p. 265. La encuesta, conforme a Flores (2011), puede ser conceptualizada como "(...) el instrumento de investigación que se emplea con mayor frecuencia en las ciencias sociales en general y en la investigación educacional en particular". (punto 246). Para la evaluación e interpretación de los datos, se propone el tratamiento de los mismos mediante un análisis comprensivo, articulado sobre la comprensión y seguimiento de los mismos, a través de la identificación de categorías esenciales en los hechos delineados a través de los diversos instrumentos empleados en la investigación cualitativa.

Enfoque de la investigación:

La investigación tuvo dos enfoques de análisis, a saber, mixto, tanto cuantitativo mediante la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores, como cualitativo a través de la observación directa, sobre el comportamiento, las percepciones de los empleados y trabajadores en relación al clima laboral y el efecto en la productividad. El enfoque cuantitativo: "trata con fenómenos que se pueden medir (...) a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos" (Sánchez, 2019, p.3). Para el efecto se utilizó el enfoque cuantitativo en los diferentes datos recolectados de la investigación (Los factores y percepciones del clima laboral y de la productividad de los empleados), mediante la aplicación de la encuesta, una vez que se clasificó y tabuló la información obtenida de los sujetos de estudio, se realizó el análisis e interpretación de los resultados. Por otra parte, el enfoque cualitativo: "se

sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones” (Sánchez, 2019, p.3). Este enfoque de investigación se utilizó en la descripción de las características, cualidades y diferentes entre otros aspectos que permitieron conocer la realidad sobre el clima laboral y el efecto que esto produce en la productividad de los colaboradores de la institución crediticia y financiera.

Alcance de la investigación:

El alcance definido para la presente investigación ha sido explicativo – correlacional. De acuerdo con Bernal (2016), se entiende que “La investigación explicativa tiene como fundamento buscar que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de la leyes o principios científicos. En síntesis, en la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (p.148). Se determinó, por tanto, este alcance investigativo en razón analizar cómo se encuentra el clima. Por otro lado, el alcance correlacional según Bernal (2016), consiste en que: “La investigación correlacional tiene como principales fuentes de información, las bases de datos. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro” (p.147).

Población de estudio:

Para Lerma (2016): “La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición, y a cuyos elementos se le estudian sus características y relaciones”. (p.52). La población de estudio motivo del trabajo de investigación estuvo conformada por 174 funcionarios, empleados y trabajadores, pertenecientes a la oficina Zonal 3 de la institución Financiera Pública BanEcuador, los mismos que se encuentran distribuidos en sus 20 oficinas correspondientes, que conforman las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Pastaza y Cotopaxi.

Unidad de análisis:

La investigación se enfocó en conocer el análisis de que rigen y orientan la gestión pública, haciendo referencia en el examen del clima laboral y la incidencia en la productividad de los funcionarios, en todas las áreas de la institución financiera. La unidad de análisis o unidad de observación: “Es el elemento al cual se lo realiza la medición. La unidad muestral puede ser la misma unidad de observación o estar compuesta por varias unidades de observación. (Lerma, 2016, p.72).

Selección de la muestra:

Como lo define Vara (2012), “El investigador no trabaja con todos los elementos de la población, sino con solo una parte o fracción de ella; a veces, porque es muy grande y no es fácil abarcarla en su totalidad (...)” (p.235). Se puede concluir, por tanto, que

el procedimiento para realizar la selección de la muestra es una parte importante de la investigación, aumentando la probabilidad de obtener conclusiones válidas para la población. El criterio de selección de la muestra realizada en la investigación fue por conveniencia o muestral. “La muestra representa una porción o parte representativa de una población determinada que se emplea como objeto de estudio para investigaciones diversas (Weinberger, 2009, p. 143). En relación al tamaño de la muestra Flores (2011), indica que: “en lo esencial no existe una respuesta, salvo la de decir que debe ser lo suficientemente grande para conseguir la representatividad” (p.211).

Se analizaron a 92 personas entre funcionarios, empleados y trabajadores que forman parte del mismo; el tamaño de la muestra para cada cuota ha sido determinado considerando la disponibilidad, el acceso al grupo de participantes; y, la necesidad de obtener respuestas equilibradas y comprensivas de todos los actores involucrados. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Vara (2012, p. 227), que se obtuvo de una población (N) de 174 personas, considerando un error (e) del 7%, y un nivel de confianza del 95% equivalente a $Z=1.96$, con una probabilidad de ocurrencia de un evento (p) de 0.5 y otra de no ocurrencia de un evento (q) del 0.5, por lo tanto, se aplicaron 92 encuestas.

Instrumentos para procesar datos recopilados:

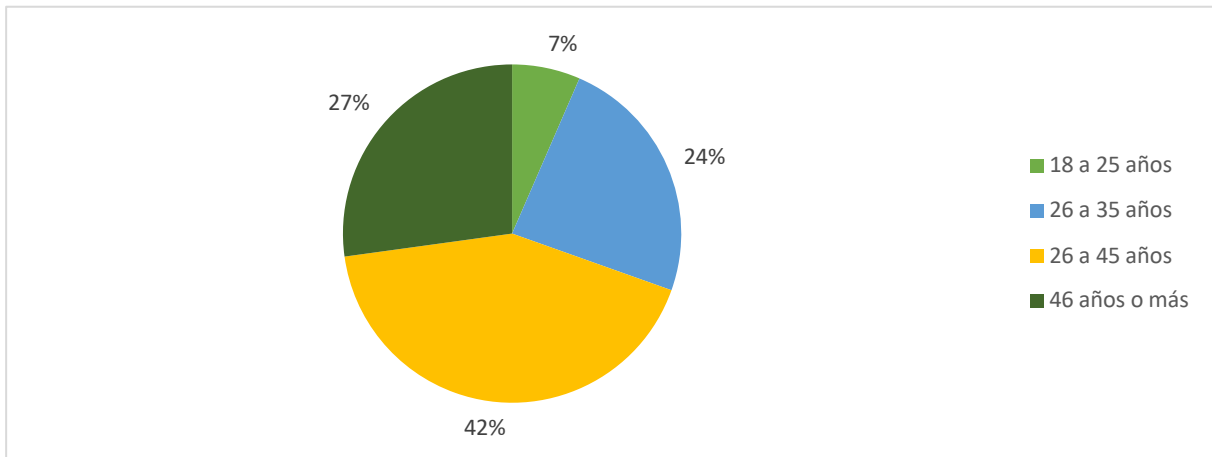
Utilizando la codificación selectiva, se analizaron las encuestas y las respuestas de la muestra que, implicó una cuidadosa revisión y análisis de las respuestas proporcionados por los participantes de la muestra; este proceso permitió una lectura detenida de todas las transcripciones de la misma, permitiendo familiarizarse profundamente con el contenido; a continuación, se procedió a identificar segmentos de texto que representaron conceptos clave o ideas relacionadas directamente con los objetivos de la investigación y las preguntas de estudio, la codificación selectiva permitió la construcción de una narrativa analítica que integró los hallazgos, ofreciendo una interpretación rica y fundamentada de los datos recopilados, proporcionando respuestas profundas a las preguntas de investigación planteadas en el presente estudio de investigación.

3. Resultados

La aplicación del cuestionario abarcó el 100% de la muestra antes descrita, obteniendo información referente al sexo, edad y cargos que ocupan en la oficina zonal 3 de BanEcuador. Con referencia a los dos primeros aspectos, se evidencia que el 49% está representado por mujeres y el 51% por hombres, de estos en su mayoría oscilan entre 36 a 45 años, representados por un 42%, seguido de un 51% distribuido entre dos rangos (26 a 35 años y 46 años a más). Siendo un grupo demográfico primordial ya que están en la plenitud de sus carreras aportando experiencia, conocimiento y energía, resultado que concuerda con la exploración de

Montoya (2015), que sustenta: “Que los colaboradores con edades comprendidas entre los 36 a 47 años buscan un equilibrio entre la estabilidad laboral y la realización personal lo cual repercute en un clima laboral positivo y sostenible”.

Figura 1
Edad de los colaboradores

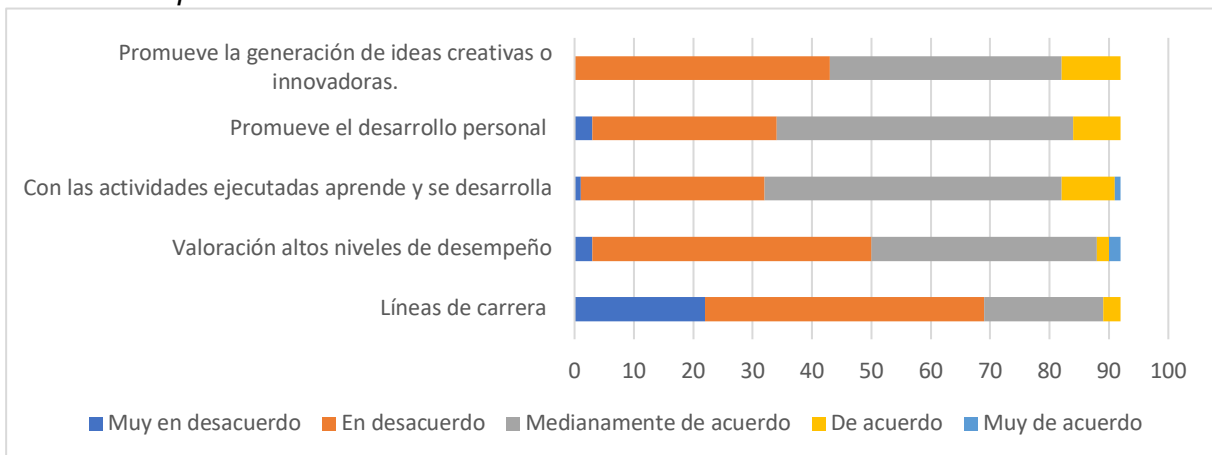


Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

3.1. Dimensiones del clima laboral u organizacional

3.1.1. Realización personal

Figura 2
Realización personal de los colaboradores



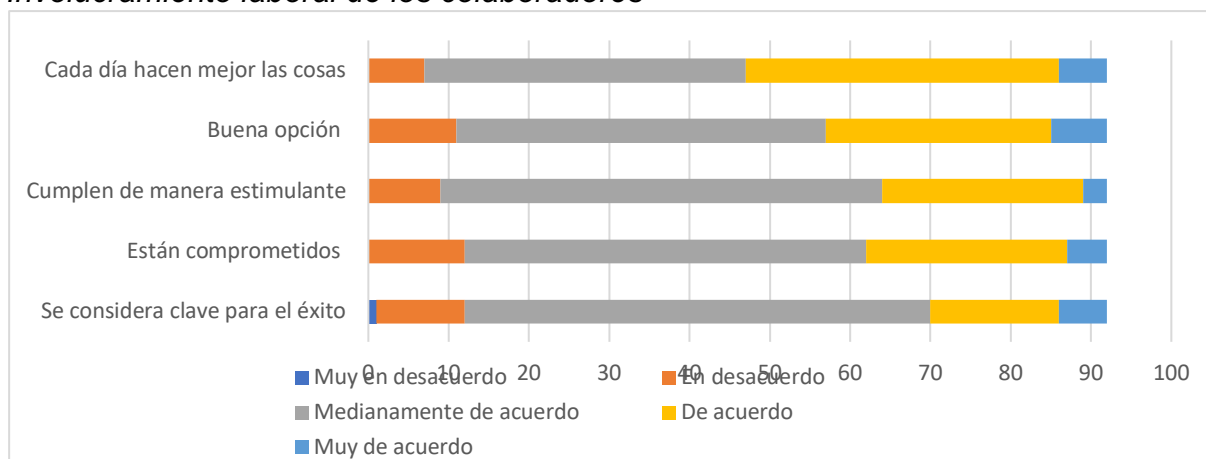
Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Los resultados presentados reflejan que el 86% del personal está en desacuerdo o solo medianamente de acuerdo en que la institución fomenta aspectos clave como la generación de ideas creativas, el desarrollo personal, el aprendizaje continuo, la valoración del desempeño y la existencia de líneas de carrera; por lo que genera un impacto negativo significativo en el clima organizacional. Algunos impactos que pueden estar denotándose en la institución son la motivación baja, pues la falta de estímulo para la generación de ideas creativas y el desarrollo personal son impactos que pueden generar que los empleados se sientan desmotivados o no valorados, lo que reduce su compromiso con BanEcuador.

Además, los empleados denotan que no tienen oportunidades de crecimiento o reconocimiento profesional, lo que afecta negativamente su percepción del lugar de trabajo; la reducción de la confianza, puede ser otro impacto importante pues los empleados sienten que no hay una vía clara para prosperar en sus carreras, pueden perder la confianza en los directivos de la institución, generando un ambiente de apatía o resistencia al cambio, lo que a su vez impacta la productividad. La disminución de la colaboración y creatividad, en el entorno donde no se fomenta la generación de ideas creativas, es menos probable que los equipos colaboren de manera efectiva o que busquen soluciones innovadoras a los problemas. Esto puede llevar a un estancamiento organizacional, donde los procesos no evolucionan ni se adaptan a nuevas demandas.

3.2. Involucramiento laboral

Figura 3
Involucramiento laboral de los colaboradores



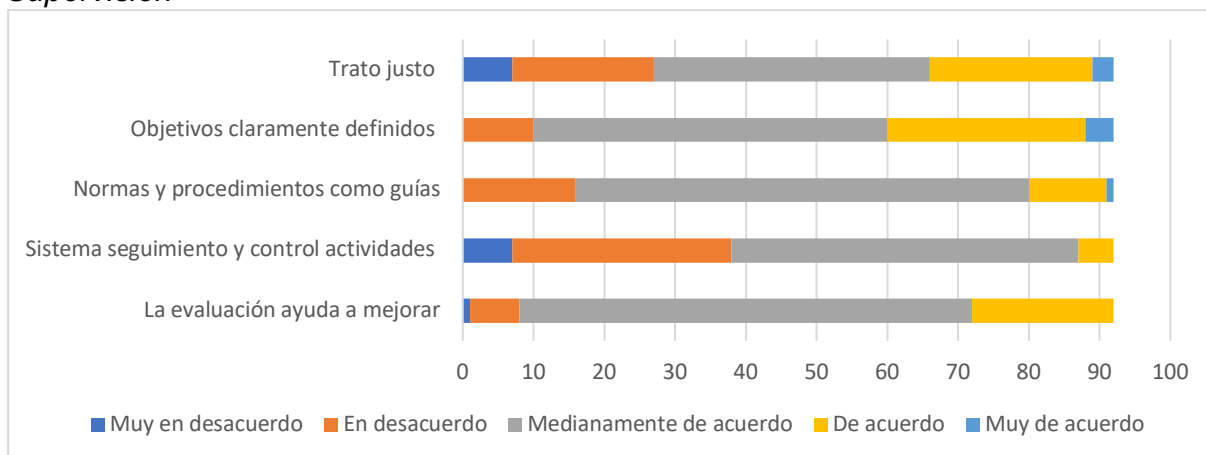
Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Con respecto a la participación laboral, se constata que el 11% del personal expresa desacuerdo, el 54% expresa un acuerdo medio y apenas el 29% se alinea con las afirmaciones vinculadas al nivel de participación laboral, la consideración de mejorar las tareas, el cumplimiento de tareas estimulantes, el compromiso con la institución y, sobre todo, la consideración de ser esenciales para el éxito.

Estos resultados reflejan que, aunque una parte de los empleados perciben cierto grado de involucramiento una proporción significativa no se siente completamente identificada o comprometida con la institución, este panorama podría estar influenciado por factores como la falta de claridad en las responsabilidades, insuficientes oportunidades de participación en la toma de decisiones, una limitada retroalimentación positiva o una desconexión entre los objetivos personales y organizacionales. El involucramiento laboral ocurre cuando los empleados están emocionalmente conectados con su trabajo y sienten que su esfuerzo tiene un propósito significativo.

3.3. Supervisión

Figura 4
Supervisión

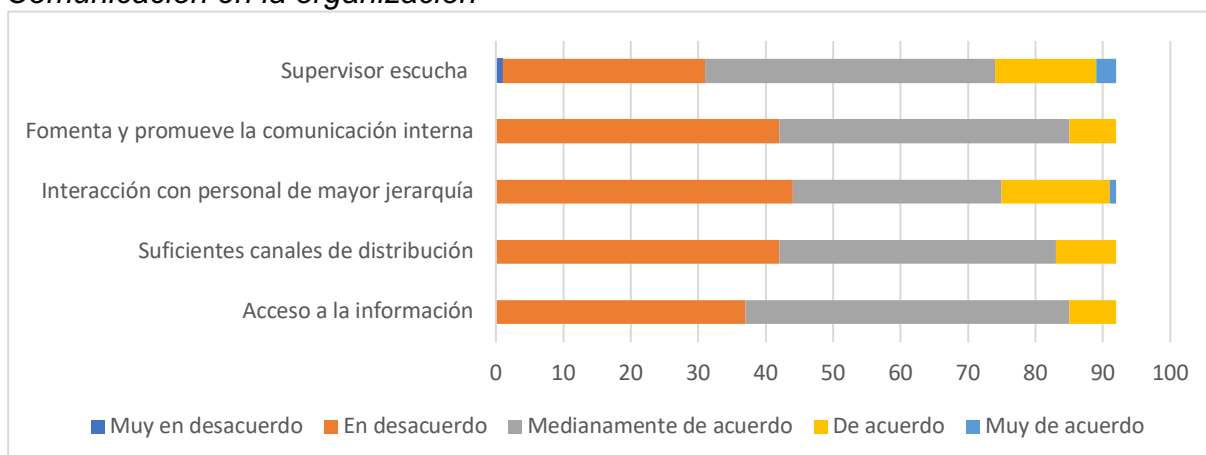


Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Con lo relacionado a la dimensión de supervisión, se puede observar que el 53% del personal está medianamente de acuerdo con la apreciación respecto a la manera en que los superiores orientan, apoyan y controlan a los empleados durante la ejecución de su trabajo diario para que este se realice de manera óptima. Esto indica que, aunque no están completamente insatisfechos, tampoco perciben una supervisión plenamente efectiva que cumpla con sus expectativas. Es necesario, identificar las áreas específicas en donde el sistema de evaluación, seguimiento y control de actividades puede ser mejorado para garantizar un seguimiento y control más eficiente de las actividades.

3.4. Comunicación

Figura 5
Comunicación en la organización



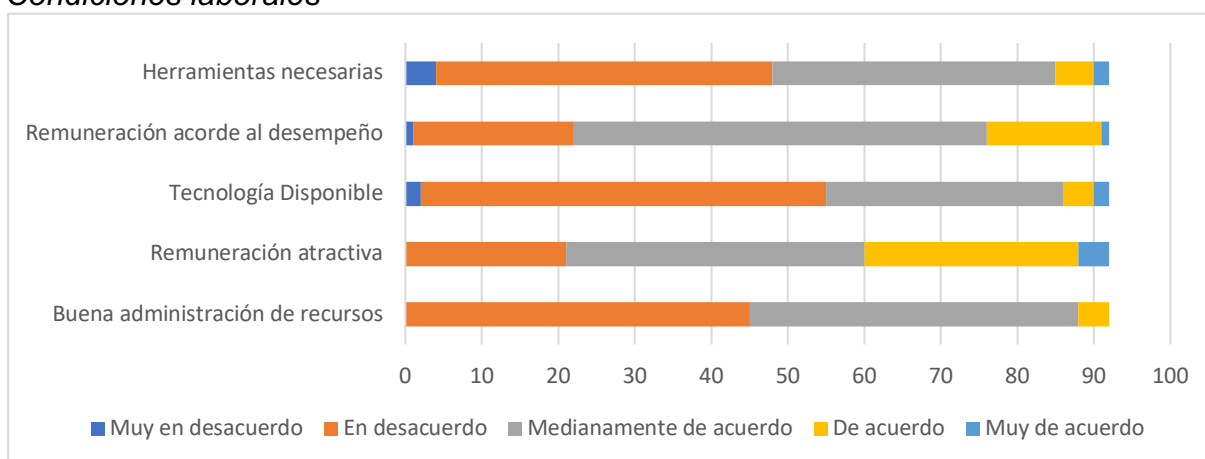
Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Se constata que la comunicación no constituye un pilar fundamental en la institución, tal como lo expresa el 80% del personal que expresa desacuerdo o solo un acuerdo parcial, mientras que apenas el 11% corrobora que las autoridades promueven y

fomentan la comunicación. Esta insuficiencia en la comunicación interna conduce a la ausencia de transparencia y a la desconexión entre los estratos jerárquicos. En este contexto, cuando la comunicación no es eficaz, los administradores pueden realizar poco, y en contraposición, los administradores ineficientes frecuentemente dejan a los empleados en un estado de incertidumbre respecto a los eventos actuales. La inadecuada comunicación conduce a la sustitución de los hechos por rumores, y promueve la animosidad entre departamentos y equipos.

3.5. Condiciones laborales

Figura 6
Condiciones laborales



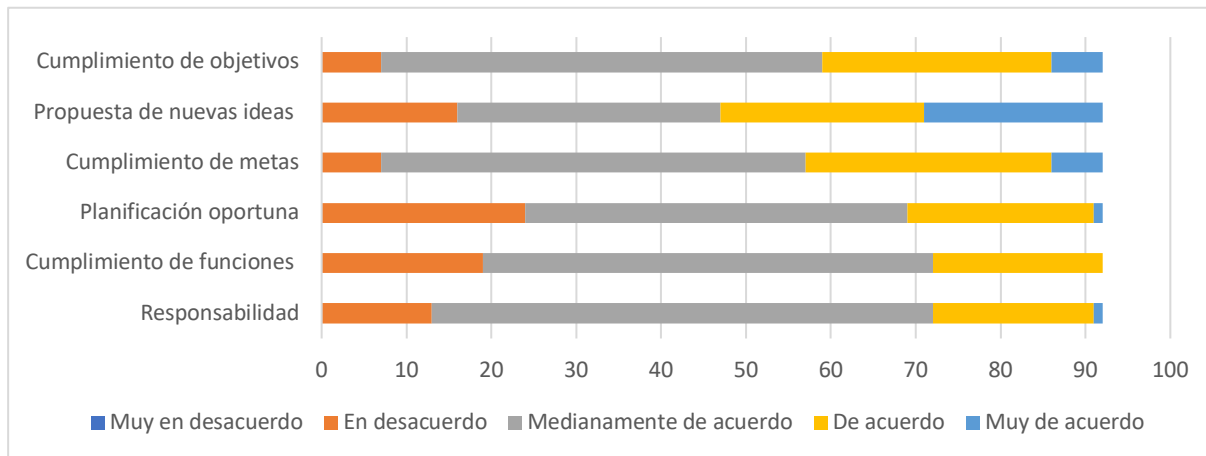
Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

En la dimensión de condiciones laborales se analizó la disposición de las herramientas necesarias para los empleados, así como la disponibilidad de la tecnología, la remuneración y la administración de recursos; por lo que el 41% del personal se siente medianamente de acuerdo y el 37% en desacuerdo. La ausencia o insuficiencia de recursos y herramientas tecnológicas dificulta a los empleados de BanEcuador a que realicen el trabajo de manera eficiente; al igual que la percepción de remuneración inadecuada disminuye la motivación y el compromiso hacia la institución, afectando de manera directa al desarrollo de las actividades.

3.6. Dimensiones de la productividad:

3.6.1. Eficiencia

Figura 7
Análisis de la eficiencia de los colaboradores

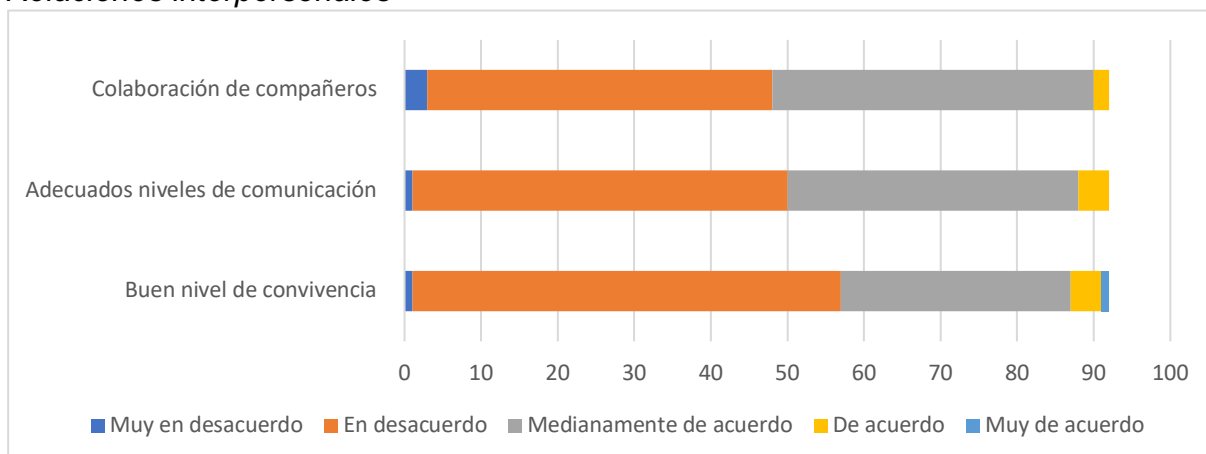


Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Al analizar la variable de eficiencia, se observa que el 58% del personal manifiesta estar en desacuerdo y medianamente de acuerdo con el cumplimiento de objetivos, metas, funciones, evidenciándose que la institución carece de una planificación oportuna. Una deficiencia en la planificación oportuna puede generar desorganización, pérdida de recursos y menos productividad, los empleados pueden sentirse desorientados respecto a sus responsabilidades, resultando esfuerzos descoordinados y metas incumplidas.

3.7. Relaciones interpersonales

Figura 8
Relaciones interpersonales



Nota: Encuestas aplicadas a colaboradores de BanEcuador, 2025 (Autores, 2026).

Finalmente, el 66% del personal manifiesta estar en desacuerdo o medianamente de acuerdo, esta variable sugiere que existe un ambiente de trabajo donde las relaciones interpersonales son percibidas como débiles o conflictivas, o donde el compañerismo no es una fortaleza en la institución, como lo confirman los empleados encuestados.

La falta de confianza y comunicación efectiva entre los empleados limita la capacidad de trabajar en equipo hacia objetivos y metas comunes.

4. Discusión

La finalidad de este estudio no se limita a la descripción de las variables tal como se ha hecho en la sección precedente, sino que también busca establecer la correlación entre las variables propuestas. En donde los valores cercanos a 1 señalan una correlación robusta y positiva. Los valores cercanos a -1 señalan una correlación significativa y negativa. Los valores cercanos a cero señalan la ausencia de correlación lineal. Es posible que exista otra modalidad de correlación, pero no de naturaleza lineal. Los indicadores positivos o negativos únicamente señalan la dirección de la relación; un signo negativo señala que una variable incrementa a medida que la otra disminuye o viceversa, mientras que un signo positivo indica que una variable incrementa conforme la otra también lo haga.

Tabla 1

Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota: Martínez et al., 2009.

Se analizó el grado de relación que existe entre las dimensiones identificadas y la productividad de los empleados de la oficina zonal 3 de BanEcuador. Para alcanzar dicho objetivo, se calculó empleando el coeficiente de correlación de Spearman para medir el grado de asociación entre dos variables. Por medio de análisis se evidenció que, el grado de relación entre la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales y la productividad fue de 0.99. por consiguiente, existe una correlación muy fuerte, positiva y directa, de modo que, a mejor realización de cada dimensión, mejor será la productividad de la institución.

Un clima organizacional negativo, reflejado en los resultados, impacta directamente en la eficiencia, ya que los empleados desmotivados tienden a ser menos productivos y comprometidos con los objetivos organizacionales, el ambiente de insatisfacción

reduce la calidad del trabajo en equipo, la innovación y la capacidad de la institución para adaptarse a cambios o desafíos.

De la misma forma el bajo nivel de involucramiento laboral puede resultar en una disminución del desempeño organizacional, aumento de la rotación laboral y una reducción de la productividad, por lo que los empleados altamente involucrados tienden a ser más productivos y resilientes frente a las dificultades laborales. El estilo de liderazgo y la capacidad de supervisión de los superiores tienen un impacto directo en la motivación, el compromiso y el desempeño de los empleados. Una supervisión poco efectiva o inconsistente puede provocar ambigüedad en las tareas, insatisfacción y falta de alineación con los objetivos organizacionales. La falta de comunicación clara puede aumentar el estrés laboral al no saber exactamente qué se espera de los empleados, reducir el compromiso y la motivación debido a una percepción de desconexión con los líderes y sobre todo dificultar el trabajo en equipo y la coordinación.

El clima laboral u organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional en el que los empleados trabajan dentro de una organización. Representa la percepción colectiva de los colaboradores sobre la cultura, valores, prácticas y estructuras de la organización, y cómo estos elementos afectan su bienestar personal y colectivo, así como en el desempeño tanto individual como grupal en el trabajo.

Posteriormente, el ambiente laboral constituye un elemento crucial en las organizaciones que aspiran a ser competitivas y muestran consideración hacia el personal que trabaja en ellas. Dichas entidades buscan alcanzar un continuo mejoramiento del entorno organizacional, con el objetivo de incrementar los niveles de productividad y priorizar el recurso humano. En este contexto, el bienestar individual y la motivación que estos poseen constituyen los fundamentos esenciales para la productividad.

Para crear y mantener un buen clima laboral es importante integrar las estrategias como parte de la cultura organizacional y llevar un control constante de las mismas, para que cumplan con su finalidad correctamente y así generar resultados positivos mediante el retenimiento de talento humano e impulso del desempeño general de la organización. Por lo tanto, es importante que las estrategias se implementen de manera correcta y de acuerdo a la realidad de cada organización para que funcione correctamente y se alcancen los resultados deseados, que res mejorar la productividad laboral. Así, Aliaga (2024), indica que “La productividad laboral es el cálculo entre la producción lograda y la suma de trabajo realizado durante un proceso en un tiempo determinado; pudiéndose medir a través del vínculo entre las porciones producidas y el número de trabajadores que participan durante el proceso, este análisis se debe hacer con el propósito de que se pueda obtener el desempeño y eficiencia de los trabajadores”.

5. Conclusiones

En cualquier tipo de organización empresarial sea pública o privada el clima laboral juega un papel fundamental en el desempeño laboral, este puede ser propicio, negativo o mantenerse neutral; y los colaboradores de la oficina zonal de BanEcuador han identificado un clima organizacional neutral, el mismo que obliga a las autoridades a generar estrategias para mejorarlo, por cuanto esto beneficia en aspectos tales como: satisfacción en el trabajo, funcionamiento adecuado de la estructura organizacional, permite tener un liderazgo efectivo y de calidad, niveles de confianza adecuados, una buena comunicación, recompensas justas al personal, oportunidades de mejora, entre otros aspectos.

Se ha identificado a través del diagnóstico de clima laboral en relación a la productividad de los colaboradores que el mismo no es muy favorable para la organización, por lo que se sugiere a los directivos de la institución crediticia y financiera, que adopten mecanismos para mejorar el clima organizacional, siendo estos componentes proactivos, innovadores, motivadores, de tal forma que incentiven a los colaboradores a conseguir mejor desempeño laboral, para fomentar el liderazgo, generación de nuevas ideas, compromiso y apoyo mutuo, lo que repercutirá en mejorar el desempeño laboral de cada uno de los empleados, para lograr desarrollo y crecimiento de la entidad.

La identificación de elementos favorables para mantener un clima laboral u organizacional, permitió identificar a través de la ejecución de un diagnóstico sobre la situación actual de la organización con respecto a los factores de un clima laboral favorable y su incidencia con la productividad del personal de la oficina zonal 3 de BanEcuador, ya que mediante un estudio estadístico correlacional de las percepciones del talento humano, se pudo identificar los factores claves y relevantes que influyen en el desempeño laboral de cada uno de los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución financiera.

Las evidencias y hallazgos encontrados, demuestran mediante el estudio que existe una relación bastante significativa entre el clima laboral y la productividad de los colaboradores de la oficina zonal 3 de BanEcuador, lo que incide directamente en el desempeño laboral de funcionarios, empleados y trabajadores de la institución financiera. Por medio de análisis se evidenció que, el grado de relación entre la realización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales y la productividad fue de 0.99. por consiguiente, existe una correlación muy fuerte, positiva y directa, de modo que, a mejor realización de cada dimensión, mejor será la productividad de la institución.

En todo proceso de cambio organizacional como es mejorar el clima organizacional, es importante perfeccionar y dar una solución a los conflictos existentes, así como mejorar la comunicación, por lo que es previsible que ante los cambios se activen resistencias de los empleados y directivos de la institución financiera, en este sentido los mismos no deben ser eludidos sino abordados de un modo participativo para

adoptar soluciones, conjuntamente con las personas involucradas. Es importante dotar de un sentido a los cambios que se propongan y comunicar sus aspectos positivos y necesarios; por lo que es fundamental considerar un plan de comunicación estratégica que acompañe todo el proceso, de análisis, intervención y cambio.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Aliaga Cuba, A. (2024). Modernización de la gestión pública en la productividad laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huamanga, Ayacucho, 2023. *Revista de Climatología*, 24, 126–135. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.126-135>
- Altamirano Ojeda, R. (2020). *Clima laboral y productividad de los colaboradores de Mi Banco, agencia Chiclayo Cercado* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7654>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.ª ed.). Pearson Educación.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Carvajal Proaño, A. E. (2022). *Satisfacción laboral y la productividad en la empresa confecciones “D’MISHEL’S” de la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/563f7d19-4be2-4da0-82e9-b8daa0f49854>
- Cortés Padilla, M. T. (2012). *Metodología de la investigación*. Trillas.
- Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. del C., Castro Llaja, L., & Vargas Murillo, A. R. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 402–409. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202022000200402
- Flores Barboza, J. C. (2011). *Construyendo la tesis universitaria: Guía didáctica*. Garden Graf S.R.L.
- Garay Huarachi, A. F., & Orellana Urteaga, L. N. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de entidades bancarias del distrito de La Molina, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14524>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera-Sánche, M. J., Casanova-Villalba, C. I., & Jacome-Vélez, T. G. (2024). Transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente.

Revista Científica Ciencia Y Método, 2(1), 1-13.
<https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n1/27>

- Jaramillo Palma, M., & Rodríguez Bravo, C. (2020). *Análisis de clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14217>
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (5.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- López Pérez, P. J. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 27–39. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/35>
- López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). Clima laboral como factor influyente en el nivel de productividad: caso Unión Soluciones S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), 78–91. <https://rches.utem.cl/articulos/clima-laboral-como-factor-influyente-en-el-nivel-de-productividad-caso-union-soluciones-s-a-s/>
- Montoya Ramírez, M. F. (2015). *Gestión de la innovación: efectos del clima de innovación de las empresas en el desempeño y compromiso de los trabajadores* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. UPCommons. <http://hdl.handle.net/10803/326742>
- Navarro Claro, G. T., Arévalo Ascanio, J. G., & Suárez Castrillón, S. A. (2017). Clima organizacional: un análisis en entidades financieras. *Revista Espacios*, 38(44), Artículo 13. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/17384413.html>
- Rivilla Ruiz, C. K., & Tayupanda Tixe, J. E. (2014). *Análisis de factores que inciden en la productividad laboral de empresas dedicadas a la producción y distribución de productos de consumo masivo en el Distrito Metropolitano de Quito* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6581>
- Rosas Medina, A. M., & Raime Rimayhuaman, L. M. (2024). *Clima laboral y productividad en los trabajadores de una empresa financiera, Lima 2024* [Tesis de grado, Universidad Privada Norbert Wiener]. Repositorio Institucional UWIENER. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/11502>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Supo, J. (2012). *Seminario de Investigación científica*. Arequipa
- Toctaguano Alarcón, P. M. (2024). *El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Indígena "SAC" Ltda., de la ciudad de Riobamba en tiempos post-COVID* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Digital UNACH. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12540>

- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (3.^a ed.). Universidad de San Martín de Porres. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Velásquez de Naime, Y., Núñez Botini, M., & Rodríguez Monroy, C. (2010, 1–4 de junio). *Estrategias para el mejoramiento de la productividad* [Ponencia]. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010), Arequipa, Perú. https://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/PM050_Velasquez.pdf
- Ventura Hernández, E. M., Castro Guzmán, E. A., & Matta Solís, E. P. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(1), 124–134. <https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>
- Weinberger Villarán, K. E. (2009). *Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/Perú/MYPE Competitiva.
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), 913–928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>