UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

La cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la institución financiera Jardín Ambateño parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, provincia Tungurahua, año 2025.

AUTORAS:

Nancy Beatriz Mullo Ulovache

Gladys Patricia Tocalema Tisalema

DIRECTORA
PSC. Gavilánez Cárdenas Clarita Vanessa

PARES ACADÉMICOS
Lic. Acebo del Valle Gina Marisol
Dr. Villacis Monar Luis Ricardo

GUARANDA – ECUADOR
2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA JARDÍN AMBATEÑO PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2025"

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por brindarme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa de mi formación académica. A mis padres, Ángel Mullo y María Ulovache, por su apoyo incondicional, sacrificio, consejos y motivación constante, que han sido fundamentales a lo largo de mi vida personal y profesional**.** A mi hija Dayana Chela, por ser mi fuerza, mi inspiración y el principal motivo para seguir adelante y no rendirme en los momentos más difíciles**,** a mis hermanos, por su apoyo, comprensión y ánimo constante a lo largo de este proceso.

A los docentes de la carrera, por los conocimientos impartidos durante mi formación académica, y, de manera especial, a mi directora de tesis, por su orientación, paciencia y valiosos aportes al desarrollo de esta investigación. Finalmente, agradezco a mis pares académicos por el apoyo, la colaboración y el compañerismo brindados durante el proceso de elaboración del presente trabajo.

Nancy Beatriz Mullo Ulovache

De todo corazón a Dios, por darme vida, salud, fuerzas y esa terquedad buena para llegar hasta el final de esta etapa en mi carrera. A mis padres, Manuela Tisalema y Francisco Tocalema, igual que a mis hermanas María y Luz, y a mis sobrinas Samy, Tamya y Jazmín, les estoy profundamente agradecido por el respaldo que me dieron en todo este camino y por ser mi roca en los momentos más duros. También quiero darles las gracias de verdad a los profesores, que con lo que saben fueron unas guías increíbles. Y de manera muy especial, a la directora, Psc. Lic. Vanesa Gavilanes, y a mis compañeros de estudios: el Dr. Ricardo Villacis y Gina Acebo, por su ayuda, por orientarme y por todo lo que aportaron.

Gladys Patricia Tocalema Tisalema

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios y a mi hija Dayana Chela, mi mayor bendición, mi inspiración diaria y el motor de mi vida, por quien todo esfuerzo vale la pena y a quien dedico este logro con todo mi corazón.

Nancy Beatriz Mullo Ulovache

A Dios, que me prestó la sabiduría y el empujón que tanto necesitaba. A mis viejos, Manuela Tisalema y Francisco Tocalema, por estar siempre ahí, sin condiciones, y por su cariño. A mis sobrinas, Tamya, Jazmín y Samy, y a mis hermanas, Luz y María Tocalema, porque de ellas saqué las ganas para seguir adelante cuando flaqueaba.

Gladys Patricia Tocalema Tisalema

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

PSC. Gavilánez Cárdenas Clarita Vanessa, Lic. Acebo del Valle Gina Marisol, Dr. Villacis Monar Luis Ricardo en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación "La cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la institución financiera Jardín Ambateño parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, provincia Tungurahua, año 2025" desarrollado por las señoritas Nancy Beatriz Mullo Ulovache, Gladys Patricia Tocalema Tisalema.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresa,** por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 2026

PSC. Gavilánez Cárdenas Clarita Vanessa
Directora

Lic. Acebo del Valle
Gina Marisol
Par Académico

Dr. Villacis Monar
Luis Ricardo
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

BIBLIOTECA GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Nosotras **Nancy Beatriz Mullo Ulovache** y **Gladys Patricia Tocalema Tisalema**, portadoras de la Cédula de Identidad **0250236817** y **1850596063** en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA JARDÍN AMBATEÑO PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2025,** modalidad **Proyecto de investigación** , de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, conforme a la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Las autoras declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe los derechos de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Nancy Beatriz
Mullo Ulovache

Gladys Patricia
Tocalema Tisalema

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira
Guaranda-Ecuador
Teléfono: (593) 3220 6059
www.ueb.edu.ec

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ..... **i**

AGRADECIMIENTO ..... **ii**

DEDICATORIA ..... **iii**

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO ..... **iv**

DERECHOS DE AUTOR ..... **v**

ÍNDICE DE CONTENIDO ..... **vi**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **x**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **xii**

ÍNDICE DE ANEXOS ..... **xiii**

INTRODUCCIÓN **1**

RESUMEN **3**

ABSTRACT **4**

CAPÍTULO I. **5**

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 5

1.1. Descripción del problema 5

1.1.1. Nivel macro 5

1.1.2 Nivel meso 6

1.1.3. Nivel micro 6

1.3. Preguntas de investigación 7

1.4. Justificación 8

1.5. Objetivos 9

1.5.1 Objetivo general 9

1.5.2. Objetivos específicos 9

1.6. Idea a defender 10

CAPÍTULO II 14

MARCO TEÓRICO 14

2.1. Antecedentes 14

2.4 MARCO LEGAL 28

2.5. MARCO GEORREFERENCIAL 41

CAPÍTULO III. 44

3. METODOLOGÍA 44

3.1. Tipo de Investigación 44

Investigación descriptiva: 44

Investigación bibliográfica: 44

Investigación de campo: 45

3.2. Enfoque de la investigación 45

3.3. Métodos de investigación 45

Método analítico: 45

Método descriptivo: 45

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos 46

Encuesta 46

Entrevista 46

3.5. Universo, población y muestra 46

3.6. Procesamiento de la información 46

CAPÍTULO IV. 47

RESULTADOS Y DISCUSIÓN 47

4.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN 69

4.3 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN 70

CAPÍTULO V. 71

PROPUESTA 71

5.1. Tema 71

5.2. Introducción 71

5.3. Objetivos 72

5.3.1. Objetivos generales 72

5.3.2. Objetivos específico 73

5.4 Justificación 73

5.5. ESTRATEGIA 1: DESCRIPTIVO DE PUESTOS 75

5.6 ELABORACIÓN DE DESCRIPTIVOS DE PUESTOS 82

5.6.1 MACROPROCESOS – GOBERNANTE 82

001. PRESIDENTE 82

002 – GERENTE 84

003 – Secretaria 86

5.6. 2 MACROPROCESOS – AGREGADOR DEL VALOR 88

004– Director de créditos 88

005 - Asesor de Créditos 90

006 – Recaudador de créditos 92

5.6.3 MACROPROCESOS – APOYO 94

007 – Analista de Talento humano..... 94

5.6.4 MACROPROCESO - ASESORIA 96

008 – Analista de auditoría interna..... 96

5.7. ESTRATEGIA 2. TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN 98

Propuestas de las Temáticas de Capacitación 99

Presupuesto de Temáticas de Capacitación 102

5.8 ESTRATEGIA 3. POLÍTICAS DE INCENTIVOS..... 107

Propuesta de las Políticas de Incentivos..... 110

5.9 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA 112

5.10 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA 113

6 BIBLIOGRAFIAS 114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables 11

Tabla 2 Variable independiente..... 12

Tabla 3 Variable dependiente..... 12

Tabla 4 Nivel educativo 47

Tabla 5 Cultura Organizacional 48

Tabla 6 Aplican la cultura organizacional..... 49

Tabla 7 Calificación de la cultura organizacional. 50

Tabla 8 Comunicación interna 51

Tabla 9 Inspiración de Misión y Visión..... 52

Tabla 10 Valores 53

Tabla 11 Alineamiento de los objetivos..... 55

Tabla 12 Clima laboral..... 57

Tabla 13 Capacitación..... 59

Tabla 14 Procesos Administrativos..... 60

Tabla 15 Comunicación interna y su contribución a los procesos administrativos 61

Tabla 16 Influencia de los procesos administrativos en la colaboración de los departamentos 63

Tabla 17 Propuesta del Manual de puestos de la institución financiera Jardín Ambateño 81

Tabla 18 Descriptivo de puestos - Presidente 82

Tabla 19 Descriptivo de puesto - Gerente..... 84

Tabla 20 Descriptivo de puestos – Secretaria 86

Tabla 21 Descriptivo de puestos - Director de créditos 88

Tabla 22 Descriptivo de puestos - Asesor de créditos 90

Tabla 23 Descriptivo de puestos – Recaudador de créditos..... 92

Tabla 24 Descriptivo de puestos – Analista de Talento humano 94

Tabla 25 Analista de Auditoria Interna 96

Tabla 26 Temáticas de capacitación..... 99

Tabla 27 Presupuesto de la Temáticas de Capacitación..... 103

Tabla 28 Formato de evaluación de capacitación 105

Tabla 29 Informe de temática de capacitación..... 135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la Institución Financiera Jardín Ambateño..... 42

Figura 2 Imagen referencial de la institución financiera Jardín Ambateño 43

Figura 3 Nivel de estudio 47

Figura 4 Cultura Organizacional..... 48

Figura 5 Aplican la cultura organizacional 49

Figura 6 Calificación de la cultura organizacional 50

Figura 7 Comunicación Interna..... 51

Figura 8 Inspiración de Misión y Visión..... 52

Figura 9 Valores..... 53

Figura 10 Alineamiento de objetivos 55

Figura 11 Clima laboral 57

Figura 12 Capacitación 59

Figura 13 Procesos Administrativos…….58

Figura 14 Comunicación interna y su contribución a los procesos administrativos 61

Figura 15 Influencia de los procesos administrativos en la colaboración de los departamentos 63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Cronograma de GANT 122

ANEXO 2 Presupuesto ejecutado..... 126

ANEXO 3 Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario) 127

ANEXO 4 Instrumento de recopilación de datos (entrevista) 132

ANEXO 5 Cultura organizacional y valores institucionales 139

ANEXO 6 Liderazgo y motivación del talento humano 139

ANEXO 7 Atención y servicio al cliente financiero 140

ANEXO 8 Trabajo en equipo y colaboración efectiva..... 140

ANEXO 9 Certificado de Compilatio Magister 141

ANEXO 10 Similitud de Compilatio Magister 142

INTRODUCCIÓN

Este trabajo, titulado "La cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la Institución Financiera Jardín Ambateño, Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, año 2025", surgió de las ganas de entender a fondo cómo los valores, las creencias, las normas y las costumbres que se viven a diario en la institución terminan influyendo en la forma de llevar a cabo los procesos administrativos. Porque hoy por hoy, la cultura organizacional se ha vuelto un pilar fundamental, especialmente en el mundo financiero: cuando está bien cimentada, la gente tiene más claro el rumbo, se siente parte de algo más grande y, al final del camino, los objetivos se logran con menos tropiezos y mayor sentido.

Cuando no hay una cultura sólida o bien definida, empiezan a aparecer ruidos en la comunicación entre compañeros, el ambiente se vuelve pesado y, claro, tareas tan importantes como organizar, planificar o tomar decisiones se vuelven menos efectivas. Por eso, lo que se quiere con este trabajo es justamente plantear ideas prácticas que ayuden a fortalecer esa cultura interna y, de paso, lograr que todo funcione mucho mejor a nivel administrativo.

Para eso, se recogió información aplicando encuestas a los trabajadores y entrevistas a los directivos de la institución. Y lo que se encontró fueron varias fallas en cómo se vive la cultura organizacional, sobre todo en temas de comunicación interna, en que los valores no terminan de alinearse con lo que se hace día a día, en la falta de capacitación y en que la motivación anda baja. Justo esos factores son los que terminan metiéndose de lleno en el buen desarrollo de los procesos administrativos.

La investigación consta de cinco partes.

El **Capítulo I** incluye el contexto del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los objetivos generales y específicos, así como la idea a defender. En el **Capítulo II** se encuentra el marco teórico, donde se presentan los antecedentes investigativos y los fundamentos científicos, conceptuales, legales y georreferenciales que respaldan el estudio.

En el **Capítulo III** contamos paso a paso cómo llevamos a cabo este estudio. Ahí detallamos el enfoque y el modelo de investigación que elegimos, los caminos que seguimos para analizar la información, y las herramientas que usamos para recoger los datos.

Ya en el **Capítulo IV** mostramos todo lo que encontramos gracias a las encuestas y las entrevistas que hicimos. Eso nos permitió ver con claridad cómo se relacionan la cultura organizacional y los procesos administrativos dentro de la institución.

Y para cerrar, en el **Capítulo V** presentamos la propuesta de mejora que diseñamos pensando en Jardín Ambateño. Ahí planteamos una serie de ideas para fortalecer la cultura interna, como poner en orden los descriptivos de puestos, definir temas de capacitación que realmente sirvan y crear políticas de incentivos que motiven a la gente. La idea con todo esto es aportar para que los procesos administrativos funcionen mejor, que el ambiente laboral mejore y, de paso, que la institución pueda seguir creciendo.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la Institución Financiera Jardín Ambateño, ubicada en la parroquia Santa Rosa del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, durante el año 2025, planteando como hipótesis que una cultura organizacional consolidada influye positivamente en la eficiencia y eficacia administrativa. Se empleó un enfoque descriptivo, bibliográfico y de campo, aplicando encuestas a los 10 colaboradores y entrevistas al gerente y al presidente, lo que permitió recopilar información cuantitativa y cualitativa, posteriormente procesada en Microsoft Excel y Word. Los resultados evidenciaron que, aunque el personal reconoce la existencia de ciertos elementos culturales, la mayoría la califica como regular, identificándose además deficiencias en la comunicación interna, discrepancias entre los valores institucionales declarados y las prácticas diarias, así como escasa capacitación para fortalecer la cultura organizacional. Estas limitaciones afectan negativamente la planificación, la toma de decisiones, la coordinación interdepartamental y el control de las actividades administrativas. La prueba correlacional aplicada confirmó una asociación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño de los procesos administrativos. En conclusión, fortalecer la cultura institucional contribuye a mejorar el clima laboral, el compromiso del personal y la eficiencia administrativa, recomendándose implementar un manual de puestos, un plan de capacitación en valores institucionales y un sistema de incentivos que reconozca comportamientos y resultados alineados con dichos valores.

Palabras clave: Cultura de la empresa, Procesos de administración, Comunicación interna, Ambiente de trabajo.

ABSTRACT

The research aimed to determine the organizational culture and its impact on the administrative processes of the Jardín Ambateño Financial Institution, located in the Santa Rosa parish of Ambato canton, Tungurahua province, during the year 2025, proposing the hypothesis that a consolidated organizational culture positively influences administrative efficiency and effectiveness. A descriptive, bibliographic, and field-based approach was employed, applying surveys to the 10 employees and conducting interviews with the manager and the president, which allowed the collection of both quantitative and qualitative information, later processed using Microsoft Excel and Word. The results showed that, although staff members recognize the existence of certain cultural elements, most of them rate it as "average." Additionally, deficiencies in internal communication were identified, along with discrepancies between the declared institutional values and daily practices, as well as limited training to strengthen organizational culture. These limitations negatively affect planning, decision-making, interdepartmental coordination, and the control of administrative activities. The correlational test applied confirmed a significant association between organizational culture and the performance of administrative processes. In conclusion, strengthening institutional culture contributes to improving the work environment, staff commitment, and administrative efficiency. It is therefore recommended to implement a job description manual, a training plan focused on institutional values, and an incentive system that recognizes behaviors and results aligned with those values.

Keywords: Organizational culture, Administrative processes, Internal Communication, Work environment.

CAPÍTULO I.

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del problema

1.1.1. Nivel macro

Hoy en día, a nivel mundial, la cultura organizacional se ha vuelto un factor clave para que las empresas funcionen bien. De hecho, varios estudios señalan que, para el 2025, las organizaciones que tienen valores bien definidos y un buen ambiente entre su gente terminan obteniendo mejores resultados. Hay investigaciones que incluso hablan de hasta un 30% más de productividad y equipos que se quedan por más tiempo. Y es que, al final, tanto jefes como colaboradores coinciden en lo mismo: cuando la cultura es sana y positiva, se convierte en la base para que la empresa realmente camine y logre sus metas.

Distintos estudios han encontrado que, tanto jefes como equipos de trabajo, coinciden en que tener una cultura organizacional sana y positiva es la base para que una empresa realmente funcione y salga adelante.

Actualmente la cultura dentro de las organizaciones debe adaptarse constantemente a los cambios , promoviendo el compromiso, la innovación y la coherencia entre lo que la institución dice y lo que realmente hace en su trabajo diario.

(Comunicación, 2022)

Una encuesta internacional señala que el 75% de los trabajadores no entiende con claridad los valores de la organización donde labora, lo que demuestra un reto importante para los responsables de talento humano, ya que transmitir la cultura institucional de manera efectiva no siempre es fácil. Cuando los líderes reciben capacitación para aplicar los valores en sus decisiones y en la forma en que laboran a diario, los resultados pueden mejorar mucho. Hay investigaciones que han encontrado cosas bien interesantes: cuando la cultura organizacional es sólida, el compromiso de la gente puede subir hasta un 63%, su rendimiento mejora en un

35% y las personas se quedan más tiempo en la empresa, hasta un 25% más. Hoy en día, la cultura ya no es algo secundario o un tema más que suena bonito en el papel. Más bien, se ha vuelto un pilar fundamental que termina empujando el crecimiento y la estabilidad de cualquier organización, sobre todo en estos tiempos donde todo cambia rápido y la competencia aprieta. (Sethi, 2021)

1.1.2 Nivel meso

La cultura organizacional es, en pocas palabras, esa mezcla de valores, costumbres y maneras de actuar que terminan moldeando el día a día de la gente dentro de una empresa. Y aunque no siempre sea algo que se note a simple vista, lo cierto es que influye un montón en qué tan productivos somos y en cómo fluye realmente el trabajo.

En Ecuador, la cosa tiene sus matices. Por un lado, muchas organizaciones todavía manejan una jerarquía bien marcada, de esas donde todo tiene que bajar desde arriba y hay poco espacio para moverse. Eso, en la práctica, termina volviéndolas más rígidas y lentas para reaccionar cuando el mercado cambia o cuando hay que innovar rápido. Y por otro lado, está la resistencia al cambio: cuesta soltar lo de siempre, esas costumbres que ya se volvieron parte del paisaje, y abrirse a nuevas formas de trabajar. Eso, sin duda, frena cualquier intento de mejorar día a día. Ahora, cuando la cultura está bien fortalecida, pasa algo bonito: la gente empieza a remar para el mismo lado. Sus acciones diarias se alinean con lo que la empresa quiere lograr, se trabaja más en equipo y, casi sin darse cuenta, florecen la productividad y las ideas nuevas. (Guerrero & Huacho, 2022, pág. 35)

1.1.3. Nivel micro

En un estudio que se hizo con empresas privadas del cantón Ambato, se quiso mirar qué tanto se relacionan la cultura organizacional, el liderazgo y la satisfacción laboral. Lo que encontraron fue revelador: hay una conexión fortísima entre estos tres elementos, que alcanza nada menos que un 91%. Para llegar a esa conclusión, aplicaron encuestas a trabajadores de 306 negocios del sector comercial de la ciudad, así que la información recogida refleja justo lo que la gente vive y siente en su día a día laboral.

Lo que el estudio deja claro es que, cuando hay un liderazgo que sabe llevar el barco y una cultura organizacional bien definida, la satisfacción de los empleados mejora notablemente. También se nota que la gente se queda más tiempo y se siente más motivada cuando existen políticas y prácticas que cuidan el ambiente laboral, cuando se reconoce el esfuerzo que hacen y cuando ven que pueden crecer profesionalmente. Al final, el trabajo recuerda algo importante: tener una cultura sólida no solo ayuda a que la empresa esté más unida, sino que también la prepara mejor para moverse en un entorno donde la competencia aprieta. En pocas palabras, esta investigación confirma que poner atención al liderazgo y a la cultura organizacional, y trabajarlos de la mano, es clave para que las empresas de Ambato sean más productivas y, de paso, la gente se sienta mejor en su trabajo. (MOYOLEMA & YUGSI, 2024, pág. 15)

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la cultura organizacional en los procesos administrativos de la Institución Financiera Jardín Ambateño Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, año 2025*?*

1.3. Preguntas de investigación

¿De qué manera incide la cultura organizativa en la situación actual de la Institución Financiera?

¿En qué etapa está la cultura organizacional de la institución financiera Jardín Ambateño?

¿Qué acciones concretas se podrían poner en marcha para fortalecer la forma de trabajar y el ambiente en los procesos administrativos de Jardín Ambateño, esa institución financiera?

1.4. Justificación

La cultura organizacional es, en esencia, ese conjunto de valores, creencias y maneras de pensar que van calando hondo en una institución y terminan marcando la forma en que la gente actúa y se relaciona entre sí. Son esos elementos, a veces invisibles, los que orientan cómo se toman las decisiones y cómo se vive el día a día en el trabajo. Esta cultura no aparece de la nada: empieza a formarse con las ideas y el ejemplo que dan los líderes, y luego se va transmitiendo al resto del equipo a través de normas, costumbres y prácticas internas. Y claro, todo eso termina moldeando también cómo los empleados ven su entorno y entienden lo que está bien y lo que no dentro de la organización. (Ortega, 2025)

Precisamente por eso nace este trabajo, titulado "La cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos en la Institución Financiera Jardín Ambateño, Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, año 2025". Lo que buscamos es entender a fondo cómo esos valores, creencias, normas y comportamientos que se comparten en la institución están influyendo en la eficiencia y en la efectividad de los procesos administrativos. Y más allá de solo mirar, la idea es poder plantear opciones que ayuden a mejorar la situación actual y, de paso, aportar a que Jardín Ambateño funcione cada día mejor. El objetivo de este estudio es proponer opciones que mejoren la situación actual de la institución. Para ello, se identificarán oportunidades que ayuden a mejorar la conexión entre cultura y procedimientos administrativos. Además, será importante porque nos brindará un análisis minucioso acerca de cómo afecta la conducta del personal y cómo se percibe a los socios y colaboradores, lo cual posibilitará que la Institución Financiera Jardín Ambateño fortalezca su institución y mejore sus procesos administrativos. Los principales beneficiarios de este estudio serán los propietarios, empleados y clientes de la empresa; además, fomentaremos la línea de Gestión de Talento Humano.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar la cultura organizacional y su incidencia en los procesos administrativos de la institución financiera Jardín Ambateño Parroquia Santa Rosa, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, año 2025.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los componentes y principios que constituyen la cultura organizacional en la Institución Financiera "Jardín Ambateño".
- Fundamentar la relación entre la cultura organizacional y factores como el clima laboral, la motivación del personal y la productividad en la institución durante el año 2025.
- Proponer estrategias que permitan el mejoramiento de la cultura organizacional, la competitividad y el desempeño de la institución financiera.

1.6. Idea a defender

La cultura organizacional en la Institución Financiera Ambateño es fundamental para la eficiencia y efectividad de los procesos administrativos. Una cultura organizacional bien desarrollada y consolidada facilita la organización y armonización de los procedimientos internos. Esto fomenta una comunicación clara y fluida entre los miembros de la entidad financiera. Así, se fortalece la identidad institucional y se propicia un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido con los objetivos estratégicos. El desarrollo consciente y continuo de la cultura organizacional es imprescindible para una gestión administrativa eficiente. Esto promueve la productividad, la responsabilidad y el compromiso del personal y de los socios, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento institucional de la Institución Financiera Jardín Ambateño.

1.7. Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

	Variable	Definición
Independiente	Cultura organizacional	La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento. (Guagua, 2024)
Dependiente	Procesos administrativos	El proceso de administración es el factor crítico y determinante para el éxito o fracaso de las empresas, además de la planificación en la asignación de responsabilidades de los empleados para el logro de los objetivos y metas. (Delgado & Anchundia, 2022)

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

1.7.1. Operacionalización de variables

Tabla 2

Variable independiente

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador
1.Variable independiente **Cultura organizacional**	La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento. (Guagua, 2024)	Valores organizacionales	Porcentaje de empleados que identifican y reconocen los valores institucionales en su trabajo diario. Grado de relación entre las acciones del personal y lo que la empresa comunica. Demostrar que tanto se reconoce y premia la conducta adecuada que esta en línea con los valores de la organización.
		Comunicación interna	Se refiere a qué tan claros llegan los mensajes de la institución y qué tanto se entienden. También tiene que ver con la frecuencia con la que los jefes dan retroalimentación a tiempo a su equipo.
		Misión y visión	Porcentaje de trabajadores que son capaces de describir adecuadamente la misión y visión de la institución. Grado en que el personal está identificado con la misión y visión. Frecuencia de la que se menciona la misión y se trabaja durante las reuniones y en las decisiones de la organización
		Clima organizacional	Satisfacción laboral. Nivel de motivación. Relaciones entre miembros.

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

Tabla 3

Variable dependiente

Variable dependiente **Procesos Administrativos**	El proceso de administración es el factor crítico y determinante para el éxito o fracaso de las empresas, además de la planificación en la asignación de responsabilidades de los empleados para el logro de los objetivos y metas. (Delgado & Anchundia, 2022)	**Nivel directivo** Presidente	Porcentaje de cumplimiento de metas estratégicas
		Nivel ejecutivo Gerente	Tiempo promedio de toma de decisiones Índice de eficiencia en uso de recursos Número de reuniones gerenciales realizadas.
		Nivel de gestión de talento humano Talento humano	Porcentaje de rotación del personal. Porcentaje de retención del personal. Porcentaje de cumplimiento de evaluaciones de desempeño.
		Nivel operativo Jefe de créditos	Nivel de compromiso del jefe de créditos con los valores éticos y de transparencia en la aprobación de préstamos.
		• Asesor de créditos	Regularidad y calidad de la retroalimentación que el asesor de creditos recibe y transmite a su equipo y a los clientes.
		Cajera financiera	Porcentaje de cumplimiento de las políticas de manejo de efectivo y registro de transacciones realizadas por la cajera.
		Atención al cliente	Grado de satisfacción y apreciacion de un buen ambiente de trabajo en el sector de atención al cliente.

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En un artículo publicado por Jalca del Valle y Silva en 2022, titulado "Cultura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa-financiera en la Unidad Educativa Fiscal Cecilia Velásquez Murillo", se propuso mirar con lupa cómo los valores, las costumbres y el estilo de liderazgo de la institución terminan afectando el día a día de las operaciones financieras y administrativas. Para lograrlo, hicieron una investigación exploratoria y descriptiva, revisando documentos, aplicando encuestas a docentes y administrativos, y también conversando directamente con la gente y observando cómo se movían en su entorno.

Lo que encontraron fue preocupante: había fallas serias en las capacidades del personal, sobre todo porque no recibían la formación necesaria, y eso hacía que las tareas administrativas no se cumplieran como debían. También se notaron problemas en la comunicación entre unos y otros, y un liderazgo bastante débil, cosas que, como era de esperarse, terminan enrareciendo el ambiente laboral y bajando la productividad.

Al final, el estudio deja información bien útil que invita a poner en marcha estrategias para fortalecer la cultura organizacional, sobre todo a través de capacitación continua y procesos de mejora desde adentro. La idea es clara: lograr que la administración financiera funcione mejor y que, en general, la entidad rinda más y mejor.

La autora (Zavala, 2021) en el artículo denominado C*ultura organizacional y desempeño laboral: caso empresa Sky Water, Cantón Olmedo***,** se centró en examinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa Sky Water. Se utilizó una metodología de enfoque cualitativo y

cuantitativo para realizar el estudio, empleando métodos inductivos, deductivos, bibliográficos y estadísticos. Las técnicas empleadas utilizaron entrevistas con la persona a cargo de la administracion y encuestas realizadas a los empleados. Se llegaron a las siguientes conclusiones a partir de los resultados: la empresa ha evolucionado empíricamente y no teóricamente, sin una visión, misión y objetivos claramente establecidos, lo que ha impactado en su desempeño.

Sin embargo, se evidenció un aumento en el desempeño durante el año 2020 con respecto al año anterior debido a la inclusión de nuevos empleados, y a la demanda del producto en la localidad.

La autora (Guagua, 2024) en el artículo denominado *La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad Pública del Ecuador* se centró en examinar cómo la cultura organizacional afecta el rendimiento laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador; para ello, se empleó un método cuantitativo con un enfoque descriptivo–correlacional y un diseño no experimental transversal. Esto significa que se fundamenta en la recopilación y el análisis de datos numéricos, con el fin de establecer las propiedades y características de las variables investigadas, así, definimos las relaciones entre variables sin interferir en los resultados y responder a la pregunta de investigación.Los resultados del estudio permiten afirmar, que la cultura organizacional tiene un papel importante en el rendimiento laboral del personal administrativo. Las investigaciones indican que una cultura fuerte y positiva influye en la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez genera un mejor desempeño laboral.

Según los autores (Macas & Guerrero, 2025), en el artículo denominado *Cultura organizacional y gestión del talento humano: Gad del Cantón Chilla*, el propósito de esta investigación fue establecer la incidencia mencionada. El objetivo general fue determinar dicha incidencia. Con el fin de lograrlo, se utilizó una metodología de enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo y correlacional, mediante la realización de encuestas a toda la población (85 servidores públicos) y entrevistas a líderes institucionales, lo cual mostró una confiabilidad elevada del instrumento. Se encontró una correlación positiva, significativa y elevada (coeficiente de 0.992) entre la administración del talento y

la cultura organizacional. Los hallazgos mostraron que una cultura organizacional fortalecida promueve la motivación, el compromiso y la permanencia del personal, lo que contribuye a un entorno laboral más eficaz. En este contexto, el estudio concluye que el fortalecimiento de la cultura organizacional optimiza la gestión del talento humano y contribuye a mejorar el rendimiento y el clima institucional en el ámbito de la gestión pública local.

Según los autores (Alcívar, Zambrano, & Zambrano, 2025) en el artículo titulado *Cultura organizacional y su impacto en la satisfacción laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercio Limitada,* El estudio se centró en analizar el vínculo entre la cultura de la entidad y el bienestar laboral de los trabajadores de la cooperativa mencionada, situada en Portoviejo, el objetivo principal fue analizar cómo los distintos tipos de cultura organizacional influyen en el grado de satisfacción laboral del personal. Para ello, se empleó una metodología de enfoque mixto con un diseño correlacional, haciendo uso de dos métodos: una encuesta dirigida a 106 empleados y una entrevista a la gerente subrogante; los datos obtenidos fueron procesados con el programa estadístico SPSS versión 25.

Lo que arrojó el estudio fue que, dentro de esa cooperativa, la cultura organizacional tenía rasgos bien marcados de autoritarismo y una especie de desinterés por parte de la institución hacia su gente. Eso, en la práctica, se traducía en que los trabajadores andaban poco comprometidos y con poca gana de participar. Además, encontraron una relación negativa, aunque débil (-0,192; p = 0,048) entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que viene a confirmar que un liderazgo paternalista y estructuras demasiado rígidas terminan apagando la motivación, las ganas de hacer las cosas por cuenta propia y el compromiso de la gente. Por eso, los autores del estudio sugieren empujar un ambiente más inclusivo, mejorar la comunicación entre todos y lograr que el personal se involucre más, todo con la idea de que la productividad suba y la gente se sienta mejor en su trabajo.

Estos hallazgos nos sirven un montón para nuestra investigación, porque justamente abordan, desde distintas realidades y formas de mirar el problema, eso de cómo la cultura organizacional termina metiéndose de lleno en el desempeño, en la manera de gestionar, en qué tan satisfecha está la gente y en qué tan bien funciona una

institución. Lo que estos trabajos dejan claro es que, cuando la cultura es sólida, cuando hay un liderazgo que funciona, valores que se viven, comunicación que fluye y gente capacitada, todo eso empuja para que el trabajo sea más eficiente y rinda mejores frutos.

MARCO CIENTÍFICO

2.2.1. Variable dependiente

Cultura

Se refiere a todas las formas aceptadas y modeladas de conducta de un pueblo determinado. Es un agregado de entendimientos comunes. Es la suma total y la organización o arreglo de todas las maneras de pensar, de sentir y obrar del grupo. Incluye, asimismo, las manifestaciones físicas del mismo tal como se manifiestan en las cosas que hacen sus miembros: los vestidos, el albergue, las herramientas, las armas, los implementos y los utensilios. (Nuila, 2021, pág. 3)

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Guagua, 2024, pág. 5)

Características de la cultura organizacional

Carácter simbólico: Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.

No es permanente, ni rígida: la cultura es dependiente del entorno inmediato, así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje. **Organizada y objetiva:** No se adapta a cada uno de los miembros: al contrario, los miembros, al apropiarse de la misma, se adaptan; además, es organizada y sigue parámetros establecidos.

Es transmitida por sus miembros: comprensión de los mensajes

Es singular en cada empresa: logra en los individuos una mejor cohesión.

Influyen en el comportamiento de sus miembros de manera positiva y negativa.

Los niveles de jerarquía son la medida en que la organización asume y refuerza la autoridad entre las diversas áreas y departamentos.

Los tres niveles distintos de jerarquía son:

Alto: Implica tener una estructura organizacional bien definida y esperar que la gente trabaje a través de los canales oficiales.

Moderado: Tener una estructura definida, pero aceptar que la gente trabaje a menudo fuera de los canales formales.

Bajo: Involucra tener descripciones de trabajo poco definidas y aceptar que la gente pueda desafiar los límites de la autoridad. (Sánchez, Cabezas, Huaranga, & Ninalaya, 2021, pág. 31)

Elementos de la cultura organizacional

"La cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los empleados dentro de la organización" (Ortega, 2025).

Importancia de la cultura organizacional

La cultura está relacionada con tres aspectos fundamentales en una organización: su estructura, sus métodos y la forma en que se vinculan sus integrantes. Los tres puntos deben ser tomados en cuenta, ya que sus fallas derivan en un equipo desmotivado y sin sentido de pertenencia; es por ello que saber qué es la cultura organizacional y cómo aprovecharla correctamente puede ser uno de los activos más fuertes de una empresa, así como su mayor responsabilidad, ya que puede estar relacionada con un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción en el trabajo y el aumento del compromiso de los empleados. (Sánchez, Cabezas, Huaranga, & Ninalaya, 2021, pág. 29)

Tipos de la cultura organizacional

De acuerdo con los estudios realizados por el psicólogo Roger Harrison, se logró identificar la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional según la

mentalidad predominante en una empresa y que hoy en día permanece su vigencia; a continuación, se describe cada uno de ellos:

Cultura apática

Es un tipo de cultura organizacional indeseable, ya que se caracteriza por ambientes de indiferencia y cinismo. Esto suele ocurrir cuando la organización sufre un liderazgo mediocre, donde no se logra la transmisión de la misión, visión y propósito de negocio al resto de funcionarios.

Cultura cuidadosa

En este tipo de organizaciones sí hay una significativa preocupación por las personas que forman parte de la empresa, aunque el desempeño de los colaboradores pasa a un segundo plano. Este tipo de cultura organizacional quiere que los colaboradores se sientan a gusto y fomenta un ambiente de trabajo agradable.

Cultura exigente

La cultura exigente es lo contrario de la cuidadosa, es decir, buscan resultados y un desempeño de alto rango, pero se le resta importancia al bienestar personal; suelen ser empresas agresivas que viven bajo la ideología de "la supervivencia del más apto"; además, los ingresos para los colaboradores son altos por el gran nivel de exigencia; y también presentan tasas de rotación de empleados elevadas, puesto que la dinámica de trabajo es desgastante y son pocos los que se quedan a largo plazo.

Cultura integrativa

El carácter de integración que tiene este tipo de organizaciones posiciona en el mismo orden de importancia tanto a las personas como a su desempeño empresarial. Estas instituciones se enfocan en sus equipos y el éxito de la compañía como un todo, más que en el individual (Sánchez, Cabezas, Huaranga, & Ninalaya, 2021, pág. 35/36).

Valores

"Los valores expuestos son aquellos principios y creencias que una organización dice que son importantes. Estos valores suelen estar articulados en declaraciones de

misión, visiones y filosofías organizacionales. Representan los ideales y aspiraciones que la organización desea promover. (Sethi, 2021)

Creencias

Podemos definir las creencias como pensamientos, ideas o principios que consideramos verdaderos, incluso sin necesidad de pruebas tangibles o evidencias. Son interpretaciones subjetivas que hemos formado sobre nosotros mismos, los demás y el mundo en general, a menudo basadas en nuestras experiencias, educación y entorno cultural. (García B., 2024)

Comunicación interna

La comunicación interna es la sangre vital de cualquier empresa de éxito, ya que sirve de piedra angular para una colaboración eficaz interdepartamental y un funcionamiento sin fisuras.

En la vertiginosa era digital actual y, particularmente, desde la pandemia del COVID, el panorama de la comunicación interna ha evolucionado significativamente, desempeñando un papel fundamental la integración de herramientas digitales avanzadas para potenciar la conectividad y el compromiso y la participación de los empleados. (Coma, 2025)

“Conjunto de acciones orientadas a establecer y conservar vínculos con los miembros de una organización, utilizando diversos canales de comunicación para mantenerlos al tanto, unidos y motivados”. (Benitez, 2024)

Estilo de liderazgo

Se sabe que el liderazgo contribuye a la generación de estrategias que permitan motivar al personal e incorporar nuevas formas de pensar y actuar; por esto, es importante identificar los diferentes estilos de liderazgo, la forma de medirlos y cuál de ellos es el más adecuado para aplicar en las diferentes dependencias de una empresa. (Jimenez-Lopez, Aguirre, Otálvaro, & Arcila, 2020)

Normas y reglas

“Pautas y reglas que, desde el punto de vista formal e informal, en la empresa tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuación” (Mena, 2020, pág. 8)

Clima organizacional

En la actualidad, es de interés para casi todas las empresas, negocios familiares, emprendimientos y microempresas, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y por su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros. Por ello, es necesario que estas se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, donde exista satisfacción de su personal, de manera que impacte en la productividad.

(Armenteros, 2020, pág. 1)

Identidad organizacional

La IO ha sido un constructo fundamental en los fenómenos organizacionales y ha sido estudiada por muchos investigadores sobre comportamiento organizacional. Este concepto refleja un entendimiento colectivo y compartido acerca de los atributos más centrales, distintivos y durables de una organización. (Perez, 2022)

2.2.2 Variable independiente

Procesos administrativos

Los procesos administrativos pueden considerarse como la médula espinal de una empresa; estos permiten controlar y organizar las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, y hacen uso de los recursos presentes para alcanzar las metas trazadas y así satisfacer las necesidades que presentan quienes hacen uso de los productos o servicios que se ofertan. La calidad de los procesos en los servicios se vería afectada por la falta de su aplicación, dificultando la organización específica del talento humano, que atiende de primera mano a los clientes o usuarios; esta es una de las múltiples tareas que realiza el asistente administrativo. El proceso administrativo considera a la administración como una actividad que consta de ciertas subactividades divididas en cuatro funciones básicas: planificación, organización, ejecución o dirección y control. El cumplimiento de los elementos antes descritos tiene un desempeño muy importante en el logro de las metas de cualquier organización exitosa, ya que muestra la forma de llevar a cabo los distintos procesos de trabajo que allí se llevan a cabo y facilita las funciones administrativas. (Medina, 2021, pág. 2)

Procesos

"Es crucial para garantizar la competitividad y la eficiente organización de las instituciones en el contexto global. Este estudio se propone resaltar la evidencia disponible sobre la implementación de la gestión por procesos en entidades de la administración pública" (Díaz, Díaz, Díaz, & Díaz, 2023, pág. 44)

Administrativos

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad, como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. Por lo tanto, según lo expuesto anteriormente, se puede decir que un proceso administrativo es aquel instrumento usado por las organizaciones con la finalidad de satisfacer necesidades y alcanzar objetivos; de la correcta intervención de las partes dependerá el éxito o fracaso en su gestión, por lo que se puede decir que los procesos fungen como la columna vertebral de una empresa, son su guía y le permiten funcionar de manera equilibrada para poder entregar un producto o servicio en óptimas condiciones, que cubran las expectativas de sus clientes con un producto o servicio de calidad, cuya aceptación será el indicador de una administración eficiente y eficaz. (Astudillo M. , 2021, pág. 40)

Importancia

El proceso administrativo permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera eficiente. Este proceso puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa y cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso. (Arama, 2024)

Elementos del proceso administrativo

Planificación: Es la primera etapa del proceso administrativo y consiste en definir una serie de objetivos y elaborar un plan para lograrlos.

Organización: Una vez que se ha elaborado el plan, la siguiente etapa es la organización.

Dirección: Es la etapa donde se lleva a cabo la administración diaria de la organización. En esta fase, los líderes motivan y guían a los empleados para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Control: Es esencial para asegurar que las acciones realizadas están alineadas con los objetivos planificados. (Malagón, 2024)

Nivel directivo

Presidente

El presidente de una empresa es el líder ejecutivo de mayor rango, responsable de la visión, la estrategia y las operaciones generales de la organización. Es el máximo responsable de guiar a la empresa hacia el éxito, tomar decisiones cruciales y representar a la empresa ante las partes interesadas internas y externas. (Rahud, 2024)

Gerente

El concepto de gerente debe extenderse a las personas que reúnan las características de administrar recursos financieros, físicos o intangibles importantes, ejercer influencia significativa sobre otros miembros de la organización y, de ser el caso, gestionar personal bajo su responsabilidad.

La acción de liderar es casi tan antigua como el hombre; al generarse los asentamientos humanos, fue necesaria la definición de jerarquías que permitiesen la división de las actividades productivas. Esta gestión primaria ha ido evolucionando a la par de la humanidad, hasta el desarrollo de un sinnúmero de teorías administrativas diseñadas por diferentes pensadores que han planteado la evolución de los factores de producción, distribución del trabajo, motivación, entre otras variables que van perfeccionándose. (Astudillo M. , 2021, pág. 34)

Departamento de Talento Humano

La gestión del capital humano es el enfoque del manejo del recurso humano de una empresa que busca, además de emplear al personal más calificado, retenerlo en su plantilla. La razón de esto es que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación son costosos para una organización. Por ello, es fundamental colocar a la persona en un puesto en el que optimice sus habilidades para no estar buscando sustitutos todo el tiempo.

Para agilizar esta gestión están los responsables del talento humano, quienes desarrollan e incorporan a su empresa a aquellos trabajadores que tienen más competencias para desempeñar la función que se les pide. Los gestores del talento humano son figuras muy importantes que practican el coaching empresarial para desarrollar las capacidades de los empleados. (Sara, 2021)

Nivel operativo

Jefe de créditos

Jefe de crédito y cobranza; el cual está encargado de gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados (Ocaña, 2020, pág. 82).

Asesor de crédito

Un asesor de crédito es esa persona que conoce al dedillo los productos que manejan los bancos y las financieras más importantes. Vive actualizándose en todo lo relacionado con el mundo financiero para poder dar un servicio más humano y certero, y lograr que quienes llegan a pedirle consejo se sientan en confianza y con la seguridad de que lo que les recomienda vale la pena (Suárez, 2025)

Cajero/a financiero

El trabajo de un cajero es de esos que sostienen el día a día en cualquier negocio o entidad financiera, porque son quienes manejan directamente el dinero. Su labor consiste en recibir y entregar efectivo a los clientes, cuidando siempre de que las cuentas estén exactas y revisando bien cada billete y moneda. También lleva un registro detallado de cada movimiento que hacen los clientes, ya sea usando una caja registradora o algún sistema informático. Eso implica anotar cosas como el monto de la operación, la forma de pago que se usó y, al final, entregar los comprobantes que corresponden.. (Ruiz, 2023, pág. 2)

Atención al cliente

Atención al cliente representa la supervivencia de la empresa, como factor clave para la sostenibilidad. Donde existe un cliente satisfecho, se incrementa la sostenibilidad de cualquier negocio, por lo que en la actualidad las empresas no solo intentan ofertar sus productos, sino que también les dan prioridad a las estrategias

en el servicio de atención al cliente ofertado. (Parrales, Santistevan, Salazar, & Fuentes, 2025, pág. 11)

MARCO CONCEPTUAL

Cambio organizacional: "Ocurre cuando una empresa experimenta una transición importante que afecta a la mayoría o a todos sus empleados" (MacNeil, 2025).

Clima organizacional: "Es una serie de cualidades y elementos que pueden ser fácilmente medidos dentro de un contexto laboral, se perciben de forma directa e indirecta por parte de los empleados y tienen un impacto significativo en su conducta y desempeño" (Lopez, 2023).

Comunicación interna: "Conjunto de acciones dirigidas a crear y mantener lazos con los colaboradores de una entidad, empleando diferentes vías comunicativas para mantenerlos informados, unidos y motivados" (Benitez, 2024).

Cultura organizacional: "La cultura organizacional,entendida como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por losmiembros de una organización, puede haber sido creada deliberadamente por sus lideres o haber evolucionado de forma neural con el tiempo." (Guagua, 2024).

Motivación: "La motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad" (Garcia J. , 2015).

Procesos administrativos: "El proceso de administración es el factor crítico y determinante para el éxito o fracaso de las empresas, además de la planificación en la asignación de responsabilidades de los empleados para el logro de los objetivos y metas" (Delgado & Anchundia, 2023)

Productividad: Se puede definir la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado; tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción. (Ramírez, Magaña, & Ojeda, 2022)

Sostenibilidad organizacional: "La sostenibilidad es un nuevo paradigma económico, social y medioambiental que tiene en consideración cuestiones que trascienden el mero beneficio económico y buscan un beneficio generalizado para todos los grupos de interés afectados por la actividad económica" (Ferrer, 2024).

Valores organizacionales: "Son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizadas o asumidas de preferencia porque son percibidas (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos." (Cordero, Gonzales, & Gómez, 2021)

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.

2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.

3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos.

Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Art. 97.- Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley; actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir. Se reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social.

Art. 100.- En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de

gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.

2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.

3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.

4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.

5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación. Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y por la forma, de las enmiendas aprobadas por la Asamblea Nacional el 3 de diciembre de 2015, publicadas en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de diciembre de 2015; y queda vigente el texto previo a su promulgación.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado

y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. 3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.

4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.

5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.

6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El

incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

El empleador debe a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

2.4.3. CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador. - En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.

d) Observar buena conducta durante el trabajo.

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades y las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.

d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva.

e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.

f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.

g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa.

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.

i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

j) El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa.

Art. 88.- Crédito privilegiado de primera clase. - Lo que el empleador adeude al trabajador por salarios, sueldos, indemnizaciones y pensiones jubilares, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Art. 158.- Contenido del contrato de aprendizaje. - El contrato de aprendizaje deberá contener:

1. La determinación del oficio, arte o forma de trabajo materia del aprendizaje, y los mecanismos de transferencia de los conocimientos al adolescente y los mecanismos de transferencia de los conocimientos al aprendiz.

2. El tiempo de duración de la enseñanza.

3. El salario gradual o fijo que ganará el aprendiz.

4. Las condiciones de manutención y alojamiento, cuando sean de cargo del empleador, y las de asistencia y tiempo que podrá dedicar el aprendiz a su instrucción fuera del taller.

4-1. La declaración del empleador de que el aprendiz ha cumplido quince años, en el caso de adolescentes, de acuerdo con la copia de la cédula de identidad o partida de nacimiento que se adjunta al contrato.

Art. 159.- Jornada del aprendiz. - La jornada del aprendiz se sujetará a las disposiciones relativas al trabajo en general y al de menores, en su caso.

Art. 160.- Obligaciones del aprendiz. - Son obligaciones del aprendiz:

1. Prestar con dedicación sus servicios, sujetándose a las órdenes y enseñanzas del maestro; 2. Observar buenas costumbres y guardar respeto al empleador, sus familiares y clientes del taller o fábrica.

3. Cuidar escrupulosamente los materiales y herramientas, evitando en lo posible cualquier daño a los que se hallan expuestos.

4. Guardar reserva absoluta sobre la vida privada del empleador, familiares y operarios, practicando la lealtad en todos sus actos.

5. Procurar la mayor economía para el empleador en la ejecución del trabajo.

Art. 161.- **Obligaciones del empleador respecto al aprendiz**. - Son obligaciones del empleador:

1. Enseñar al aprendiz el arte, oficio o forma de trabajo a que se hubiere comprometido.

2. Pagarle cumplidamente el salario convenido.

3. Guardarle consideración, absteniéndose de maltratos de palabra u obra.

4. Garantizar especialmente los derechos de educación, salud y descanso de sus aprendices, incluso a los adolescentes.

5. Preferirle en las vacantes de operario.

6. Otorgarle, después de concluido el aprendizaje, un certificado en que conste su duración, los conocimientos y la práctica adquiridos por el aprendiz, y la calificación de la conducta por éste observada.

Art. 162.- Otras obligaciones de empleador y aprendiz. - Son también obligaciones del empleador y del aprendiz, las generales que constan en los artículos 42 y 45 de este Código respectivamente, en lo que fueran aplicables.

Art. 163.- **Causales de despido al aprendiz.** - El empleador puede despedir al aprendiz, sin responsabilidad:

1. Por faltas graves de consideración a él, a su familia o a sus clientes.

2. Por incapacidad manifiesta o negligencia habitual en el oficio, arte o trabajo.

Art. 164.- **Causas por las que el aprendiz puede separarse**. - El aprendiz puede justificadamente separarse del trabajo:

1. Por incumplimiento por parte del empleador de las obligaciones puntualizadas en las reglas 1, 2, 3 y 4 del artículo 161 de este Código.

2. Si el empleador o sus familiares trataren de inducirle a cometer un acto ilícito o contrario a las buenas costumbres. En ambos casos, el aprendiz tendrá derecho a que se le abone un mes de salario como indemnización.

Art. 193.- **Caso de liquidación del negocio.** - Los empleadores que fueren a liquidar definitivamente sus negocios darán aviso a los trabajadores con anticipación de un mes, y este anuncio surtirá los mismos efectos que el desahucio. Si por efecto de la liquidación de negocios, el empleador da por terminadas las relaciones laborales, deberá pagar a los trabajadores cesantes la bonificación e indemnización previstas en los artículos 185 y 188 de este Código, respectivamente, sin perjuicio de lo que las partes hubieren pactado en negociación colectiva. Si el empleador reabriere la misma empresa o negocio dentro del plazo de un año, sea directamente o por interpuesta persona, está obligado a admitir a los trabajadores que le servían, en las mismas condiciones que antes o en otras mejores.

Art. 194.- Caso de incumplimiento del empleador en el contrato por obra o a destajo. - En el trabajo por obra o a destajo, si el empleador no cumpliere el contrato o lo interrumpiere, pagará al trabajador el valor de la parte ejecutada con más un tanto por ciento que, discrecionalmente, fijará la autoridad que conozca del asunto, sin perjuicio de lo dispuesto a este respecto en el capítulo relativo al artesano.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva. Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado.

El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 197.- **Caso de separación y de retorno del trabajador**. - Si el trabajador se separa o es separado antes de completar el primer año de servicio, no tendrá derecho a este fondo de reserva; más, si regresa a servir al mismo empleador, se sumará el tiempo de servicio anterior al posterior, para el cómputo de que habla el artículo precedente.

Art. 198.- Responsabilidad solidaria en el pago del fondo de reserva. - Si el negocio o industria cambia de dueño o tenedor como arrendatario, usufructuario, etc., el sucesor será solidariamente responsable con su antecesor por el pago del fondo de reserva a que éste estuvo obligado para con el trabajador por el tiempo que le sirvió. El cambio de persona del empleador no interrumpe el tiempo para el cómputo de los años de servicio del trabajador

Art. 347.- **Riesgos del trabajo.** - Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 348.- Accidente de trabajo. - Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

Art. 349.- **Enfermedades profesionales.** - Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

2.4.3. NORMA TÉCNICA PARA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 1.- Del objeto. - La presente Norma Técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este Acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional.

Art. 2.- Del ámbito de aplicación. - Las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado, comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP. Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Cuerpos de Bomberos y Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria; las y los docentes de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas, que están amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que pertenece a la carrera judicial, el personal sujeto a la carrera diplomática del Servicio Exterior; carrera de investigadores; y, el personal de las Empresas Públicas. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general Para las instituciones exentas del presente ámbito que requieran realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimiento establecido, deberán solicitarlo de manera escrita a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, quien analizará la disponibilidad y ejecución de la misma.

Art. 3.- De la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma. Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces

de cada una de las instituciones serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Art. 4.- **De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.** - La medición de clima laboral se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional. La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años.

Art. 6.- Del cronograma de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - Una vez elaborado el cronograma de trabajo entre la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional y la institución a intervenir, el mismo será remitido formalmente mediante Oficio para informar a la Máxima Autoridad sobre las actividades planificadas en el proceso a ejecutarse.

Art. 7.- Del tiempo de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - El proceso de medición de clima laboral y cultura organizacional en las entidades tendrá una duración promedio de seis semanas y podría extenderse dependiendo del tamaño y/o complejidad de la entidad a intervenir, esto mediante un informe levantado en base al análisis técnico realizado por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo.

Art. 9.- **Del Objetivo de la Medición de Clima Laboral.** - El objetivo de la medición de clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y la productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.

Art. 10.- **Del Clima Laboral -** El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

Art. 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral- La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales:

1. Liderazgo

2. Compromiso

3. Entorno de Trabajo.

Art. 18.- **De la herramienta de Medición de Clima Laboral**. - El instrumento que se utilizará para la medición será una encuesta electrónica creada para medir la percepción que tienen las y los servidores públicos sobre los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo dentro de su institución.

Art. 19.- De la Encuesta para la Medición de Clima Laboral - Para medir cada uno de los componentes, la encuesta para la Medición de Clima Laboral contiene cincuenta (50) reactivos o preguntas. El criterio de valoración de los reactivos de la encuesta se efectúa según el método de escalonamiento de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta: a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre. Adicionalmente, incluye una pregunta abierta en la cual las y los servidores pueden emitir comentarios, sugerencias, quejas o recomendaciones sobre el clima laboral institucional.

Art. 25.- De la Cultura Organizacional. - El objetivo de la medición de cultura organizacional es identificar cómo son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas que son compartidas por los integrantes de la institución.

Art. 26.- **Del Modelo de Cultura Organizacional. -** El Modelo de Medición de Cultura Organizacional diseñado por el Ministerio del Trabajo, está basado en cuatro tipos de culturas:

a) Cultura Servicio: La institución se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados.

b) Cultura Jerarquizada: La institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en el cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas

juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta.

c) Cultura Clan: La institución es vista como una gran familia y sus máximas autoridades como mentores; el éxito está definido por el bienestar de los miembros de la institución.

d) Cultura Adhocrática: La institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo; las máximas autoridades son consideradas innovadoras y tomadoras de riesgos. La entidad se mantiene unida por la innovación y experimentación de nuevos productos o servicios. Se caracteriza por estimular la iniciativa individual y la libertad de intelecto.

Art. 32.- Los planes de mejora. - Son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que se establece la manera como se organizarán, orientarán e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del Clima Laboral y Cultura Organizacional de la institución intervenida. Para el establecimiento de la Matriz de Planes de Mejora, se deberá realizar el siguiente procedimiento:

1. La institución intervenida deberá solicitar asistencia técnica a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo para la elaboración y entrega de la Matriz de Planes de Mejora.

2. La institución intervenida para el diseño de la Matriz Planes de Mejora deberá utilizar el formato establecido por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo y en la misma incluirá estrategias transversales y/o específicas, utilizando los resultados de la medición de clima laboral y cultura organizacional; los cuales evidencian las fortalezas y oportunidades de mejora de la entidad. Las acciones propuestas no deberán ser actividades relacionadas con los productos y servicios que genera la institución o que sean de cumplimiento legal obligatorio y tampoco que impliquen impacto presupuestario. 3. La Matriz de Planes de Mejora deberá ser aprobada por la Máxima Autoridad de la entidad intervenida y remitida a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del MDT, en un

plazo de veinte (20) días laborables posteriores a la entrega oficial de resultados a la Máxima Autoridad.

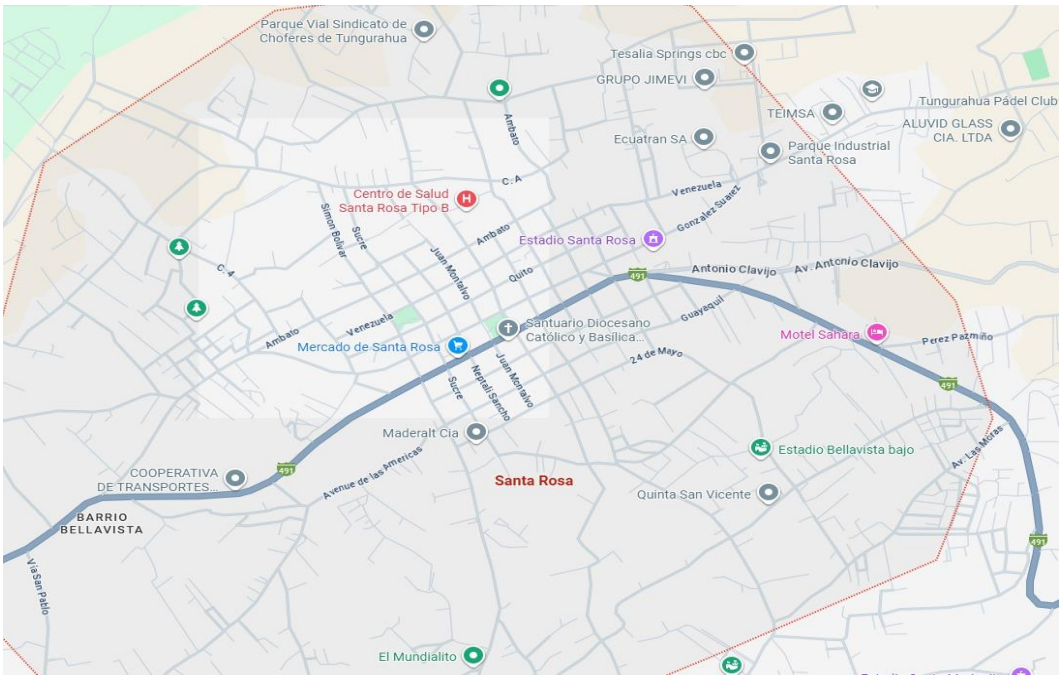
4. La Matriz de Planes de Mejora propuesta por cada entidad será objeto de seguimiento por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, de acuerdo a la planificación establecida para el efecto.

2.5.MARCO GEORREFERENCIAL

La Institución Financiera “Jardín Ambateño” se encuentra ubicada en la Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Santa Rosa, por la calle González Suarez.

Figura 1

Ubicación de la Institución Financiera Jardín Ambateño



Nota. *Localización de la Institución Financiera Jardín Ambateño de Google Maps.*

Figura 2

Imagen referencial de la institución financiera Jardín Ambateño



Nota: *Localización de la institución financiera Jardín Ambateño*

CAPÍTULO III.

3. METODOLOGÍA

3.1.Tipo de Investigación

Investigación descriptiva:

La investigación descriptiva es un tipo de estudio científico cuyo propósito primordial es describir atributos, contextos, conductas o fenómenos tal como se presentan en la realidad, sin alterar variables ni establecer relaciones de causa y efecto.

Se utilizó este enfoque de investigación porque facilitó la descripción detallada de aspectos fundamentales, tales como la cultura organizacional dentro del marco de la gestión administrativa en la Institución Financiera Jardín Ambateño.

Investigación bibliográfica:

Es un proceso sistemático y metódico que consiste en buscar, seleccionar y evaluar información relevante sobre un tema específico, con el objetivo de obtener un conocimiento profundo y actualizado sobre él mismo; es esencial en cualquier campo del conocimiento, ya sea científico, humanístico o técnico. Permite a los investigadores conocer el estado actual del conocimiento sobre un tema determinado, identificar las principales teorías y enfoques que se han desarrollado al respecto y establecer las principales líneas de investigación futura. (Parrales, 2023)

La investigación permitió buscar y analizar de manera sistemática teorías, modelos y estudios previos a nuestro tema, lo que nos ayudó a identificar las principales líneas de investigación, vacíos en el conocimiento y enfoques que han sido aplicados en cooperativas similares, lo cual orienta y fortalece el desarrollo del estudio.

Investigación de campo:

Es una metodología de investigación que implica la recopilación directa y la observación de datos en el lugar donde ocurre el fenómeno de estudio. En lugar de depender exclusivamente de datos recopilados previamente o de fuentes secundarias, los investigadores se sumergen en el entorno real donde se desarrolla el fenómeno para obtener una comprensión más profunda y contextualizada. (Escarcega, 2025)

Se empleó la investigación de campo para comparar los principios teóricos con la información recopilada a través de encuestas y entrevistas previamente validadas.

3.2. Enfoque de la investigación

Enfoque cualitativo: El método de investigación cualitativo es un método o proceso de investigación que busca la comprensión profunda de un fenómeno dentro de su entorno natural. (Narvaez, 2025)

Este enfoque permitió realizar un análisis profundo y detallado de los significados, motivaciones, valores y percepciones de los miembros de la institución.

3.3.Métodos de investigación

Método analítico:

Es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico, y permite combinar el poder del método científico con el uso de procesos formales para resolver cualquier tipo de problema que enfrenta una organización. (Ortega, 2023)

Se utilizó para examinar de manera detallada los componentes tanto de la cultura organizacional y de los procesos administrativos.

Método descriptivo:

El tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020, pág. 4)

Este método permitió diagnosticar el estado actual de la gestión interna, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

3.4.Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Encuesta

"La encuesta en la investigación científica se define como una técnica que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados para recopilar y analizar datos de una muestra representativa de una población" (Sánchez, 2024).

Se aplicó el cuestionario a todos los empleados de la cooperativa, compuesto por 10 preguntas cerradas, con el objetivo de obtener la información necesaria sobre la situación actual de la cooperativa.

Entrevista

"El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas" (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Se realizó un diálogo con el gerente de la cooperativa, lo que permitió facilitar la recopilación de las opciones y criterios tanto del gerente como de los empleados.

3.5.Universo, población y muestra

El universo está compuesto por el gerente general y los empleados de la Institución Financiera Jardín Ambateño, ubicada en el cantón Ambato, parroquia Santa Rosa, durante el año 2025, contando con un total de 10 personas, y se trabajó con toda la población.

3.6. Procesamiento de la información

Para procesar la información obtenida, se utilizó el paquete de software Office, lo que es particular Microsoft Excel, lo que nos facilitó el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los datos recopilados mediante la encuesta, de la misma manera, se empleará Microsoft Word para examinar la información desde una perspectiva cualitativa.

CAPÍTULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Datos generales

Tabla 4

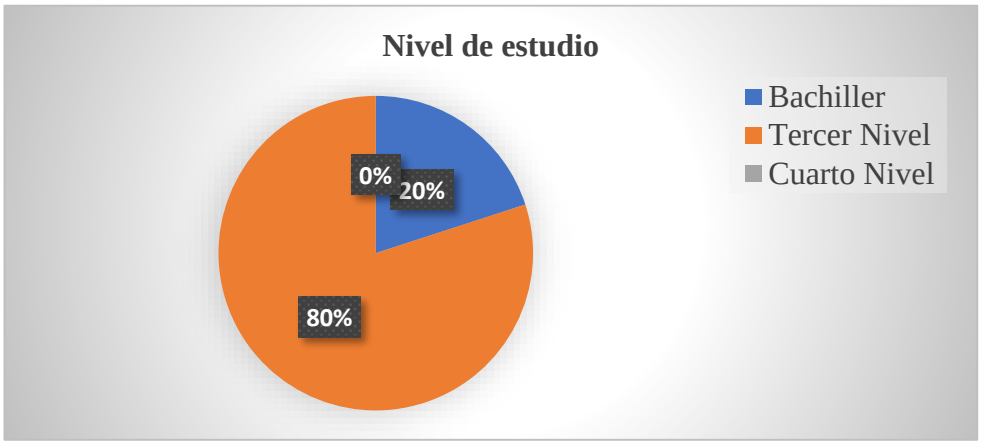
Nivel educativo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Bachiller	2	20%
Tercer nivel	8	80%
Cuarto nivel	0	0%
Total	**10**	**100%**

Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 3

Nivel de educativo



Nota:Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría tiene un nivel de estudio de tercer nivel y pocos empleados tienen un nivel de estudio de Bachiller.

1. ¿Conoce usted qué es la cultura organizacional?

Tabla 5

Cultura Organizacional

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí, la conozco completamente	3	30%
Sí, pero de manera general	5	50%
He escuchado el término, pero no sé exactamente qué significa	2	20%
No, no la conozco.	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 4

Cultura Organizacional



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta, si bien un grupo de empleados comprende completamente la cultura organizacional, el mayor número solo tiene una idea general y un grupo pequeño casi nunca ha oído hablar de ella. Este panorama demuestra lo crucial que es fortalecer la dedicación y el entendimiento sobre los valores de la institución, con el objetivo de perfeccionar los resultados de la empresa y mejorar las condiciones laborales.

2. ¿Aplica la institución financiera Jardín Ambateño la cultura organizacional?

Tabla 6

Aplican la cultura organizacional.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	1	10%
NO	9	90%
Total	**10**	**100%**

Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 5

Emplean cultura organizacional



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Los hallazgos de la investigación evidencian una marcada ausencia en la ejecución de políticas de cultura organizacional dentro de la institución. La percepción mayoritaria del personal sugiere que, aunque existan lineamientos definidos por la entidad, estos no se manifiestan en la operatividad diaria. Esta situación revela una brecha entre la planificación administrativa y la vivencia real de los colaboradores, quienes no identifican una estructura cultural que guíe sus comportamientos o fortalezca su identidad con la organización

3. ¿Cómo considera la cultura organizacional de la institución financiera Jardín Ambateño?

Tabla 7

Calificación de la cultura organizacional.

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Buena	4	40%
Regular	6	60%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	**10**	**100%**

Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 6

Calificación de la cultura organizacional



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

En concordancia con lo expuesto anteriormente, la valoración que los empleados otorgan al estado actual de la cultura institucional se concentra principalmente en un nivel regular. Es fundamental precisar que esta calificación no valida la existencia de una cultura consolidada, sino que refleja la opinión del equipo ante la falta de una gestión formal de valores y principios. La ausencia de valoraciones excelentes confirma que el personal percibe un estancamiento en el desarrollo de la identidad corporativa, situando el entorno laboral en un estado de conformidad básica que requiere de una intervención estratégica para fortalecer el compromiso institucional.

4. **¿La comunicación interna dentro de la institución es efectiva para el desarrollo de sus actividades?**

Tabla 8

Comunicación interna

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	40%
A veces	6	60%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 7

Comunicación Interna



***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

A través del análisis de los resultados, se identifica que la comunicación interna dentro de la institución presenta interrupciones en su efectividad. La tendencia predominante entre los colaboradores sugiere que los procesos comunicativos se desarrollan de manera óptima solo en ciertas ocasiones, lo cual indica que los canales existentes no garantizan una transmisión de información constante ni integral. Esta percepción de irregularidad evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de flujo informativo, asegurando que los mensajes institucionales lleguen de forma oportuna y directa para evitar distorsiones que afecten el desempeño de las actividades laborales.

5. ¿En qué medida siente que la misión y visión de la institución inspiran su trabajo?

Tabla 9

Inspiración de Misión y Visión

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Nada	0	0%
Poco	0	0%
Algo	5	50%
Bastante	4	40%
Mucho	1	10%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 8

Motivación de Misión y Visión



***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Los hallazgos reflejan que el propósito y los objetivos de la institución tienen un efecto favorable en el rendimiento del personal, aunque no todos lo viven de la misma manera. Para unos, ese norte es una fuente de inspiración a medias; para otros, es un motor que los impulsa con más fuerza. Esto evidencia que dichos principios no han calado de forma pareja en todo el equipo. Por eso, resulta clave trabajar en cómo transmitirlos y conectarlos mejor con el quehacer diario, de manera que cada persona pueda sentirlos más cerca y eso se traduzca en un mayor sentido de pertenencia y entrega.

6. **¿Considera que los valores de la institución se reflejan en la práctica diaria?**

Tabla 10

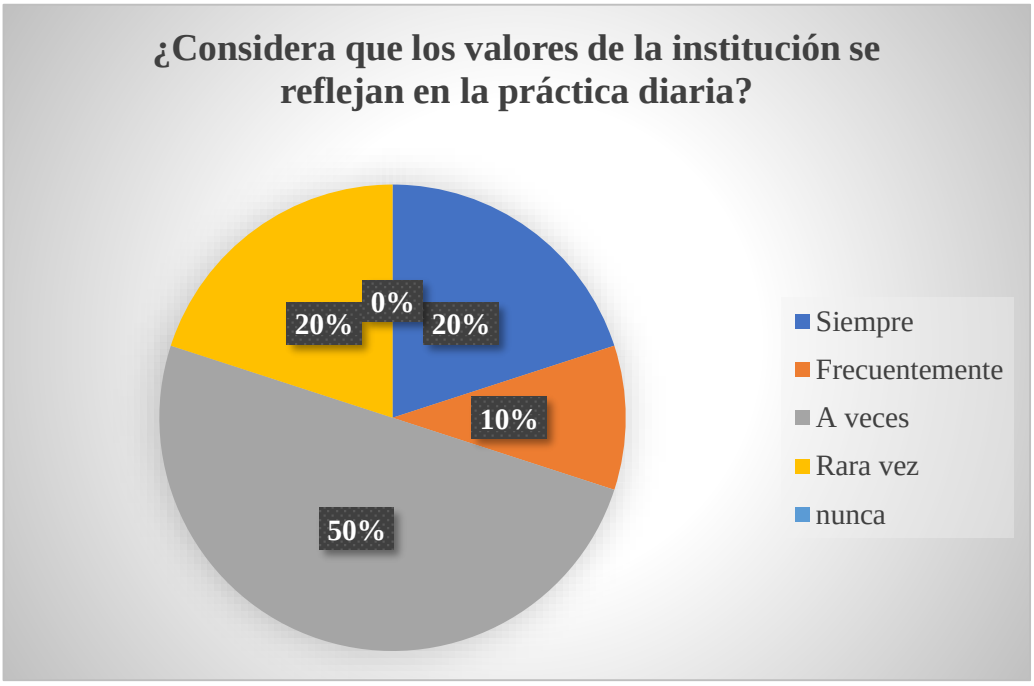
Valores

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	20%
Frecuentemente	1	10%
A veces	5	50%
Rara vez	2	20%
Nunca	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 9

Valores



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Al revisar los resultados, se observa que una buena parte del equipo siente que sus valores personales van por el mismo camino que los objetivos de la institución. Sin embargo, todavía existe un grupo importante de trabajadores que se mantiene en una postura neutral o que no siente esa conexión. Esto demuestra que el problema no es una falta total de valores, sino que la institución no ha logrado que todos jalen hacia el mismo lado de manera unida. Esta falta de unión total es lo que impide que la cultura organizacional funcione con fuerza, dejando ver que todavía hay mucho por trabajar para que cada empleado se sienta plenamente identificado con el proyecto común.

7. ¿Qué tan alineados están los objetivos de la institución con los valores y comportamientos de los empleados?

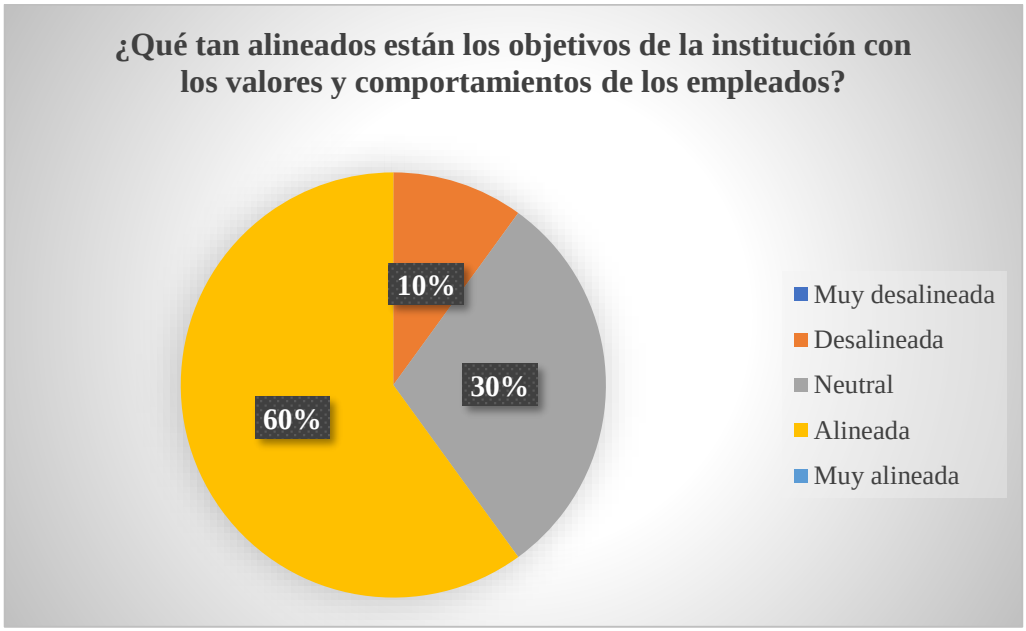
Tabla 11

Alineamiento de los objetivos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Muy desalineada	0	0%
Desalineada	1	10%
Neutral	3	30%
Alineada	6	60%
Muy alineada	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 10
Alineamiento de objetivos



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Los resultados reflejan que una buena parte del equipo sintoniza bien con los valores de la empresa y lo que esta busca lograr. Sus principios personales y las metas institucionales van en la misma dirección. Sin embargo, hay un grupo considerable que no logra identificar ese punto en común con claridad. Esto revela una falla en cómo se están comunicando y transmitiendo esos pilares fundamentales. Si no se trabaja en socializarlos mejor, va a ser difícil que todos sientan que esto también es suyo y se comprometan de verdad.

8. ¿Cómo califica el clima laboral en cuanto a colaboración y trabajo en equipo?

Tabla 12

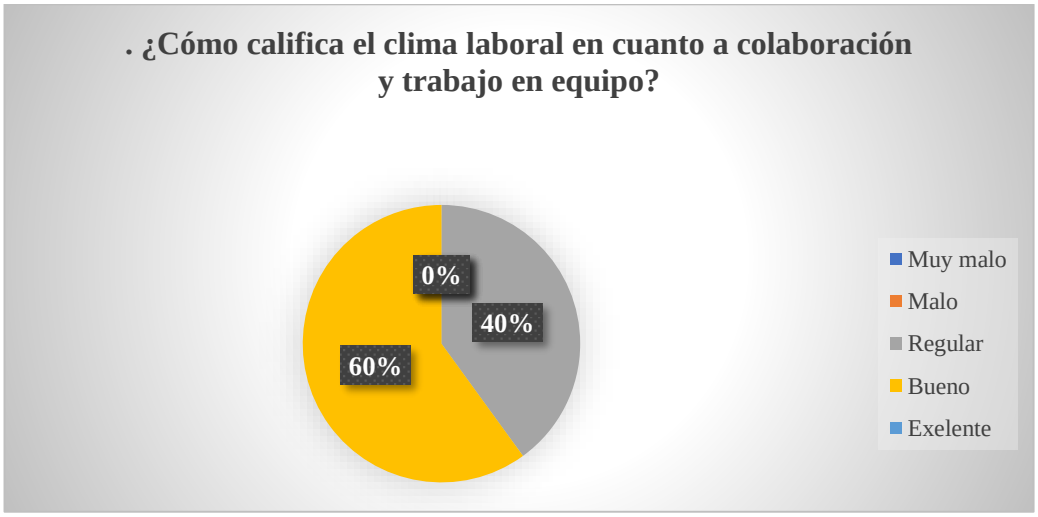
Clima laboral

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Regular	4	40%
Bueno	6	60%
Excelente	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 11

Clima laboral



***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Al evaluar el ambiente de trabajo y la colaboración entre compañeros, se observa que la mayoría califica el clima como bueno, mientras que una parte considerable lo percibe como regular. Aunque no se identifican calificaciones negativas extremas, la falta de valoraciones en la categoría de excelente revela que el trabajo en equipo no ha alcanzado su máximo potencial. Esta situación indica que existe un conformismo en las relaciones laborales, lo cual representa un problema para la institución, ya que impide que el personal trabaje con una motivación total y una coordinación perfecta, limitando así el crecimiento de la cultura organizacional.

9. **¿Ha recibido capacitación o formación relacionada con la cultura organizacional para su desempeño laboral?**

Tabla 13

Capacitación

Descripción	Cantidad	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 12

Capacitación



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Al indagar sobre el tema, se encontró que solo unos pocos del equipo han participado en talleres o charlas relacionadas con la forma de hacer las cosas en la institución. La inmensa mayoría, en cambio, no ha tenido esa oportunidad. Esta brecha provoca que cada persona entienda y viva la cultura de la empresa a su manera, sin un criterio común. Si bien de vez en cuando se han impartido algunas formaciones, hacen falta más y mejor organizadas. Lo ideal sería que todos recibieran las mismas herramientas y conceptos, para remar en la misma dirección y fortalecer ese sentido de equipo.

10. ¿Los procesos administrativos se adaptan a los cambios culturales que ocurren en la institución?

Tabla 14

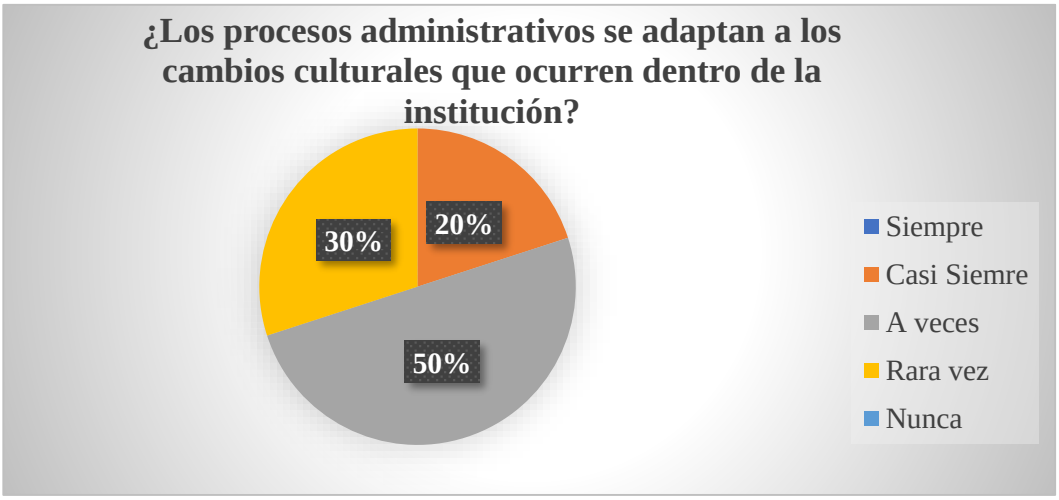
Procesos Administrativos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	20%
A veces	5	50%
Rara vez	3	30%
Nunca	0	0%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 13

Procesos Administrativos



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

La información recolectada indica que la mitad del equipo opina que los procedimientos internos solo se ajustan de vez en cuando a las nuevas realidades culturales, lo que refleja una respuesta a medias y sin continuidad. Hay un grupo considerable que va más allá y menciona que esa actualización ocurre muy esporádicamente, mientras que unos pocos creen que sí se adaptan con frecuencia. Nadie eligió las opciones de "siempre" o "nunca". Esto deja ver que la institución no reacciona con rapidez ni de forma pareja cuando algo cambia, evidenciando puntos débiles en cómo se manejan las transiciones y en la manera de comunicarlas.

11. ¿Consideras que la comunicación interna contribuye a la ejecución de los procesos administrativos?

Tabla 15

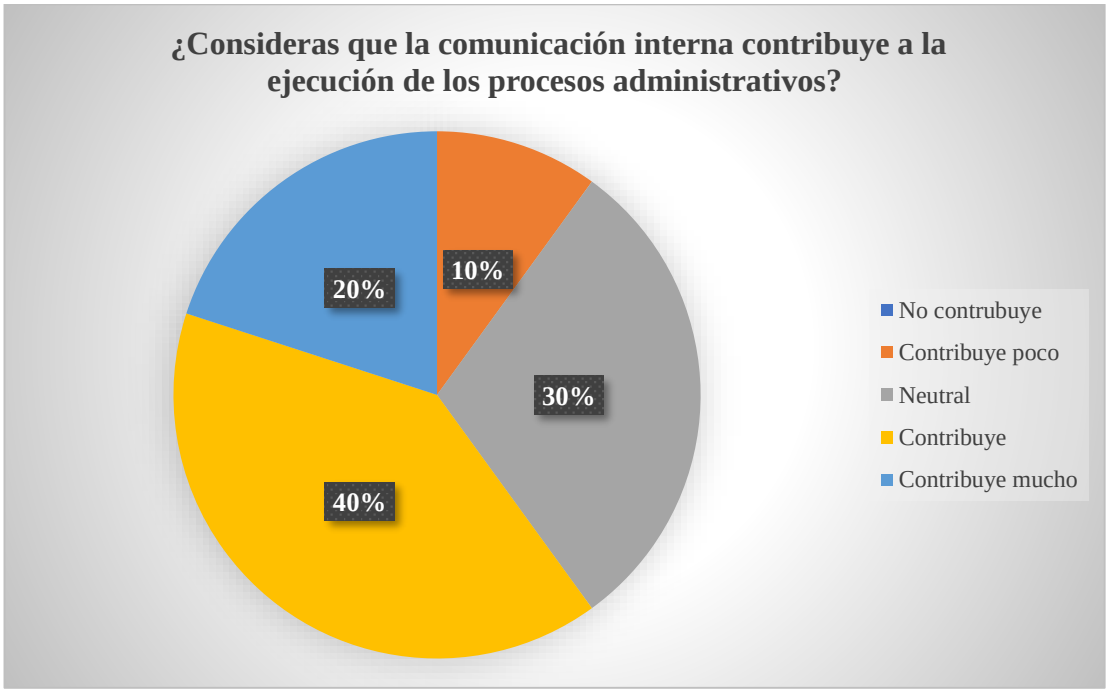
Comunicación interna y su contribución a los procesos administrativos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
No contribuye	0	0%
Contribuye poco	1	10%
Neutral	3	30%
Contribuye	4	40%
Contribuye mucho	2	20%
Total	**10**	**100%**

Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 14

Comunicación interna y su contribución a los procesos administrativos



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Al analizar si la comunicación interna ayuda a cumplir los procesos de la institución, se observa que la mayoría de los trabajadores reconoce su importancia y utilidad. Sin embargo, existe un grupo de colaboradores que se mantiene en una postura neutral o que siente que el aporte es bajo. Esto indica que, aunque la

comunicación funciona para una parte del equipo, no llega a todos con la misma efectividad. El problema identificado es que la comunicación no es uniforme, lo que impide que los procesos administrativos se ejecuten de manera perfecta y coordinada en todas las áreas de la entidad.

12. ¿Considera que los procesos administrativos fomentan la colaboración entre diferentes departamentos?

Tabla 16

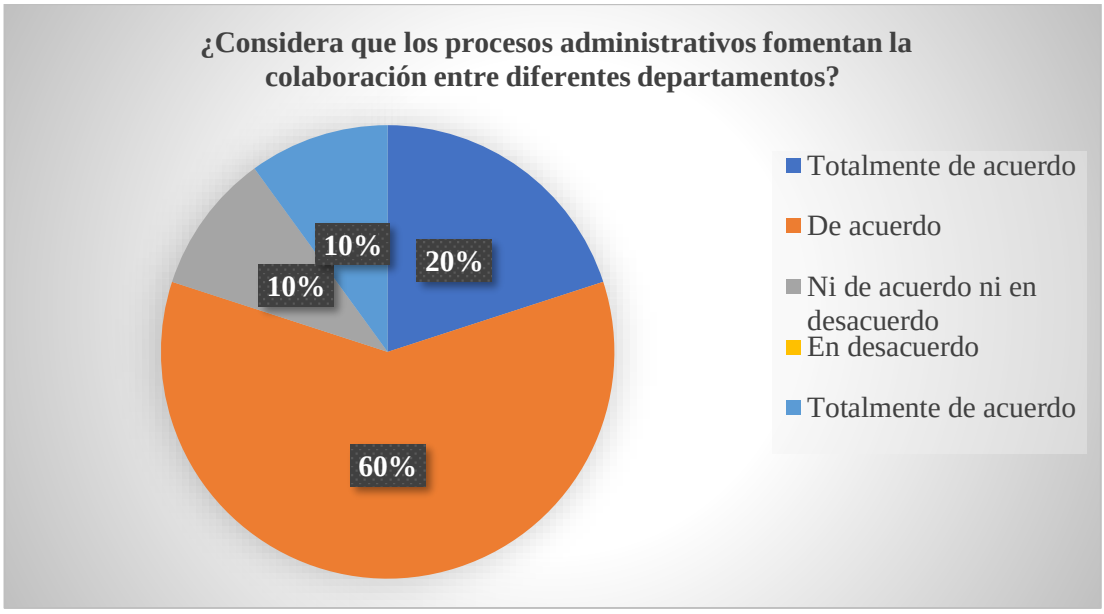
Influencia de los procesos administrativos en la colaboración de los departamentos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	20%
De acuerdo	6	60%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	10%
Total	**10**	**100%**

***Nota*:** Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Figura 15

Influencia de los procesos administrativos en la colaboración de los departamentos



Nota: Resultados de la encuesta realizada con los trabajadores de la institución financiera Jardín Ambateño.

Análisis e interpretación

Al revisar las respuestas, se nota que un grupo importante está totalmente de acuerdo, y la mayoría también coincide, en que los trámites y procesos establecidos ayudan a que las distintas áreas trabajen más coordinadas. Pero también hay un sector, no tan grande, que prefiere mantenerse neutro, y otro de tamaño similar que no está conforme.

ENTREVISTA

Objetivo: Recoger impresiones sobre cómo la cultura organizacional impacta la gestión administrativa.

Nombre: Ángel Chaluis

Cargo: Presidente

Tiempo en la empresa: 3 año

1. ¿Conoce qué es la cultura organizacional?

Sí, claro. Es el conjunto de valores, principios y comportamientos que orientan el trabajo del personal.

2. ¿Qué opinión tiene sobre la cultura organizacional aquí?

Creo que hemos avanzado, pero todavía hay cosas que mejorar. No estamos mal, pero faltan ajustes.

3. ¿Qué valores se promueven?

Responsabilidad, transparencia, compromiso, ética, respeto y vocación de servicio.

4. ¿Se hacen actividades para fortalecer el ambiente o la integración?

Hemos hecho algunas capacitaciones, reuniones y encuentros. Pero no es algo que ocurra de manera constante ni con un programa definido.

5. ¿Cuáles son los retos principales en este sentido?

Sobre todo, que no hay prácticas estandarizadas, la comunicación es insuficiente y cuesta que la gente acepte los cambios.

6. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna?

Usamos reuniones, circulares y canales digitales. Pero no tenemos un sistema bien articulado, y a veces la información no llega clara o se pierde.

7. ¿Influye la cultura organizacional en las decisiones administrativas?

Influye, pero no todo lo que debería. Como las áreas no están bien alineadas, las decisiones no siempre se toman con los mismos criterios.

8. ¿Qué acciones propone para mejorar?

Hacen falta programas de capacitación permanentes, un plan de comunicación formal, liderazgo fortalecido en todas las áreas y procesos más estandarizados.

9. ¿Qué procesos administrativos se aplican hoy?

Manejamos planificación, dirección, control y organización. Pero hay que mejorar la evaluación y el seguimiento para que todo funcione de manera más coherente.

ENTREVISTA

Objetivo: Conocer de cerca cómo la cultura de la organización influye en el día a día administrativo de la entidad.

Nombre: Segundo Nicolás Tisalema Tisalema

Cargo: Gerente general

Tiempo en la empresa: 3 años

1. ¿Sabe usted qué es la cultura organizacional?

Sí, la conozco. Básicamente, son esos valores, normas y formas de actuar que deberían guiar lo que hacemos todos los días. El problema es que, en nuestra institución, no todo el mundo la ha terminado de asimilar aún.

2. ¿Qué opina de la cultura organizacional que hay aquí?

Opino que tiene varias fallas. Por más que tenemos definidos ciertos valores, en la práctica no siempre se ven. Una de las razones es que no hay un manual de funciones claro en todas las áreas. Antes éramos pocos y cada uno hacía de todo, y eso todavía nos pesa.

3. ¿Qué valores se promueven entre el equipo?

Sobre todo, responsabilidad, respeto y transparencia. Pero, como le decía, no todos los aplican de la misma manera.

4. ¿Se hacen actividades para integrar al equipo o mejorar el ambiente?

La verdad es que ahora mismo no estamos haciendo nada, ni talleres ni capacitaciones sobre este tema. Eso ha hecho que las áreas se distancien y que la gente nueva que ha entrado no termine de integrarse.

5. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan con este tema?

Principalmente, la falta de comunicación clara, la poca coordinación entre áreas y que el personal no participa mucho en las decisiones del día a día. Todo esto termina afectando la eficiencia y los resultados que esperamos.

6. ¿Cómo se maneja la comunicación interna?

Es un tema clave, pero complicado. Tenemos canales formales, pero no los usamos bien ni con regularidad. Eso genera desinformación, retrasos y, a veces, tareas que quedan a medias.

7. ¿Influye la cultura organizacional en las decisiones que se toman?

Influye, pero poco. No hay una visión compartida, y eso hace que cada quien tome decisiones sin seguir un mismo criterio. Al final, eso desajusta la administración.

8. ¿Qué cree que habría que hacer para mejorar?

Urge un plan bien pensado para fortalecer la cultura. Mejorar la comunicación, dar capacitaciones seguidas, fomentar un liderazgo más participativo y definir bien los procesos.

9. ¿Qué procesos administrativos se usan hoy?

Trabajamos con planificación, organización, dirección y control. Pero no siempre se aplican de manera consistente. En varias áreas falta seguimiento y estandarización, y eso retrasa los resultados.

4.2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Se determinó que los componentes de la cultura organizacional en la Institución Financiera "Jardín Ambateño" se basan principalmente en valores personales y una convivencia empírica. Sin embargo, se identificó una falta de form0alización en estos principios por parte de la gerencia, lo que genera que los colaboradores no cuenten con una guía clara que unifique su comportamiento con la identidad de la entidad.
- La investigación fundamentó que existe una relación directa entre la cultura y factores como el clima laboral y la motivación. Se concluye que las deficiencias en la comunicación y la falta de una gestión cultural estratégica impactan negativamente en la productividad, limitando el desempeño del personal a un nivel de cumplimiento básico debido a la ausencia de una motivación orientada a la excelencia institucional.
- Se concluye que es importante implementar estrategias de mejora enfocadas en la socialización de valores, el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y la capacitación continua. Estas acciones permitirán transformar la cultura actual en una ventaja competitiva, asegurando que los procesos administrativos se ejecuten con mayor coordinación y que el personal desarrolle un sentido de pertenencia más sólido con la institución.

4.3 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Se recomienda que la administración de la institución financiera inicie un proceso de definición y socialización de sus principios y valores. Al haber identificado que el personal se maneja de forma empírica, es necesario que la entidad establezca reglas y guías claras de comportamiento para que todos los colaboradores tengan una base oficial sobre cómo actuar y relacionarse bajo una misma identidad.
- Es aconsejable que la institución diseñe espacios de capacitación y retroalimentación constante. Dado que los resultados muestran fallas en la comunicación y un desempeño que solo llega a lo básico, se deben crear canales donde la información fluya mejor, permitiendo que el personal entienda la importancia de su rol y se sienta motivado a mejorar su productividad diaria.
- Se sugiere que la cooperativa evalúe la creación de mecanismos que reconozcan el esfuerzo y la alineación de los empleados con los objetivos institucionales. Como se encontró que el clima laboral es solo "regular" o "bueno", es fundamental trabajar en estrategias que premien la excelencia y el compromiso, logrando así que el personal se sienta más unido y parte importante de la organización.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

5.1. Tema

Estrategias de fortalecimiento de la cultura organizacional para incrementar la competitividad y productividad de la institución financiera Jardín Ambateño.

5.2. Introducción

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental que influye en la manera en que las entidades financieras desarrollan sus actividades administrativas y operativas, así como en el desempeño y compromiso de sus colaboradores. En la institución financiera Jardín Ambateño se han identificado ciertas dificultades relacionadas con su cultura organizacional, las cuales inciden directamente en el clima laboral, la eficiencia del trabajo y el cumplimiento oportuno de los objetivos institucionales.

Para una institución dedicada a la prestación de servicios financieros, resulta indispensable contar con procesos administrativos claros, organizados y alineados con los valores institucionales. Sin embargo, se evidencian limitaciones en la comunicación interna, escasa motivación del personal y falta de claridad en la asignación de funciones, lo que ha generado dificultades en la coordinación entre departamentos, menor compromiso laboral y procesos susceptibles de mejora, afectando así la competitividad y productividad institucional.

En este contexto, la presente investigación propone el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional en la institución financiera Jardín Ambateño, con el propósito de incrementar su competitividad y productividad. Para ello, se aplicaron encuestas y entrevistas al personal, permitiendo identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Con base en los resultados obtenidos, se plantean estrategias enfocadas en el diseño de descriptivos de puestos, la implementación de programas de capacitación continua y el establecimiento de políticas de incentivos laborales, con el fin de optimizar la organización del trabajo, fortalecer el compromiso de los colaboradores y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los socios y a la comunidad.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivos generales

Proponer formas de afianzar la cultura interna para que la Institución Financiera Jardín Ambateño pueda rendir mejor y ser más competitiva.

5.3.2. Objetivos específico

- Elaborar las descripciones de los puestos de trabajo para la entidad financiera Jardín Ambateño.
- Diseñar temáticas de capacitación para los trabajadores de la entidad.
- Proponer políticas de incentivos que ayuden a que la gente se sienta más motivada y con más ganas de pertenecer a este proyecto.

5.4 Justificación

A partir de la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas aplicadas al personal, se identificaron diversas debilidades dentro de la institución, principalmente en aspectos relacionados con los procesos de trabajo, la coordinación entre áreas, la comunicación interna, el nivel de conocimientos y formación del talento humano, así como en la comprensión y aplicación de la cultura organizacional. Asimismo, se evidenciaron oportunidades de mejora en la motivación laboral, la práctica de valores institucionales y el nivel de compromiso de los colaboradores. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de plantear acciones estratégicas orientadas a fortalecer la organización interna, optimizar el desempeño laboral y mejorar el funcionamiento integral de la institución.

En este contexto, la elaboración de descriptivos de puestos constituye una estrategia fundamental, ya que permitirá definir con claridad las responsabilidades, niveles de autoridad, competencias requeridas y relaciones jerárquicas de cada cargo. La implementación de esta herramienta contribuirá a reducir la duplicidad de funciones, mejorar la coordinación entre departamentos y facilitar los procesos de toma de decisiones, promoviendo una gestión administrativa más eficiente, ordenada y alineada con los principios institucionales.

De igual manera, la implementación de programas de capacitación y formación continua resulta indispensable, considerando la necesidad de fortalecer los conocimientos del personal respecto a la cultura organizacional, la misión, visión, valores institucionales y los procesos internos. Estas capacitaciones permitirán desarrollar competencias técnicas y habilidades actitudinales, mejorar la comunicación organizacional, fortalecer el sentido de pertenencia y consolidar una

cultura organizacional orientada al desempeño eficiente y al logro de objetivos institucionales.

Finalmente, el establecimiento de políticas de incentivos se reconoce como un elemento clave para incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. La ausencia de mecanismos formales de reconocimiento puede afectar el desempeño del personal; por ello, la implementación de incentivos tanto económicos como no económicos, basados en el cumplimiento de objetivos, el desempeño laboral y la vivencia de los valores institucionales, permitirá fomentar actitudes positivas, mejorar el clima laboral y contribuir al incremento de la productividad y competitividad organizacional.

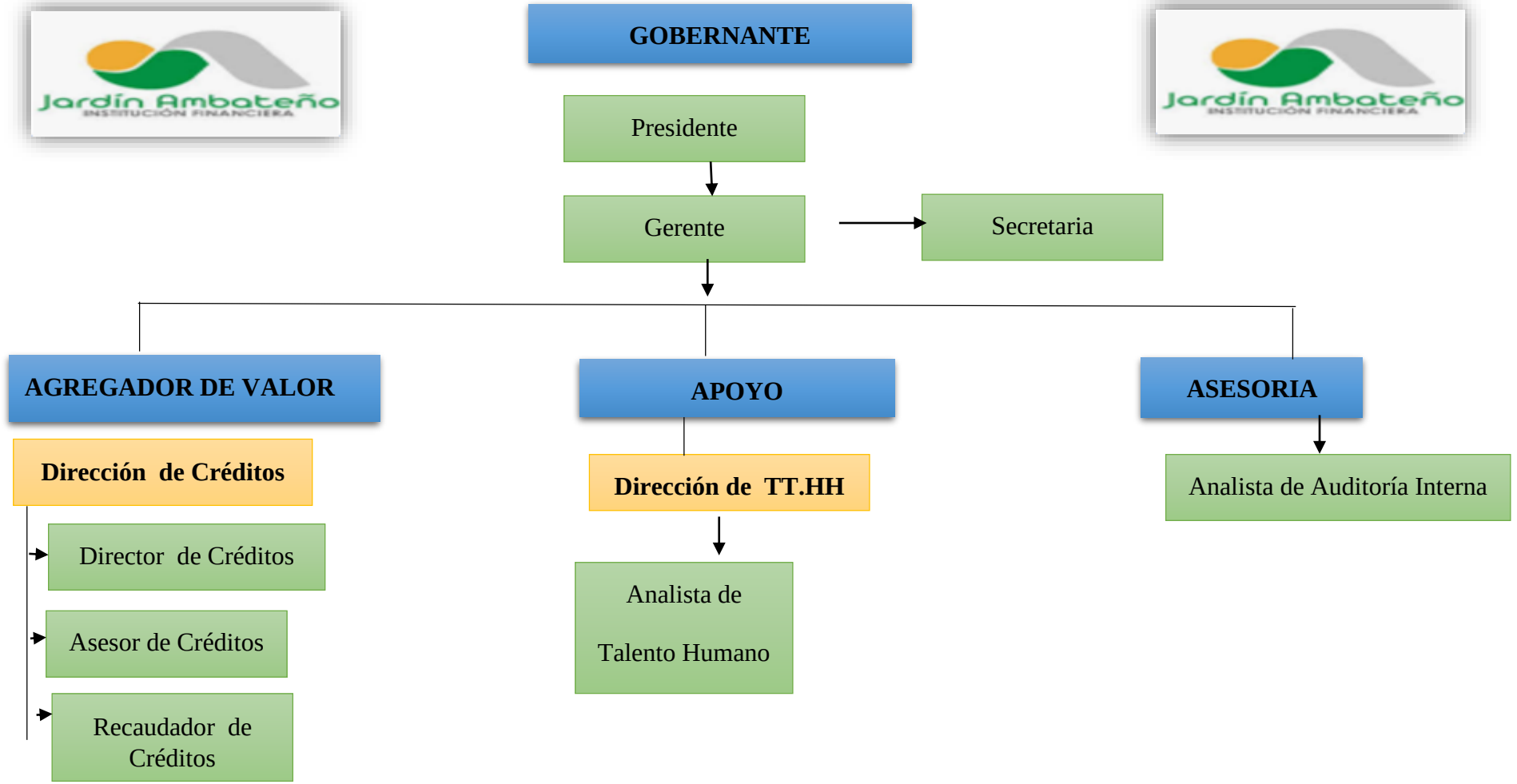
5.5. ESTRATEGIA 1: DESCRIPTIVO DE PUESTOS

Organigrama por procesos

En la *Figura 5.5* se evidencia la estructura del organigrama por procesos propuesto para la institución. En esta representación se observan los cuatro macro procesos: Gobernante, Agregador de Valor, Apoyo y Asesoría, los cuales organizan de manera clara las actividades que se desarrollan dentro de la institución.

Con este ajuste, se pueden ordenar los cargos según lo que realmente hace cada persona, lo que ayuda a dejar claras las responsabilidades y a ubicar a cada quien dentro del esquema general de la empresa. Además, este organigrama sirve como base para redactar los perfiles de puesto, porque permite saber con certeza a qué área pertenece cada rol y cuál es su labor específica dentro de la organización.

Organigrama estructural por macroproceso



Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

5.5.1. Macroproceso

Definición: Conjunto interdependiente de procesos de negocio, soporte y gestión que tienen un objetivo común dentro de la empresa.

Los macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo cual se deben definir los objetivos de cada uno, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales. (Prieto, 2022)

5.5.2. Proceso Gobernante

Definición:

Son aquellos que proporcionan directrices políticas y planes estratégicos para el funcionamiento institucional. Son gestionados por el directorio o las altas autoridades de la institución para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales planteadas. Los procesos gobernantes son estándares para todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración , 2012)

Dentro del macroproceso Gobernante se encuentran los cargos de Presidente, Gerente General y Secretaria, responsables de dirigir, planificar y coordinar la gestión institucional. Estos puestos conforman la Alta Dirección y tienen como función principal establecer lineamientos estratégicos, supervisar el cumplimiento de objetivos y garantizar el adecuado funcionamiento administrativo y organizacional de la institución financiera.

5.5.3. Proceso agregador de valor

Definición: Son los procesos esenciales de la institución, que permitan cumplir la misión, conseguir la visión y objetivos estratégicos, mediante la aplicación de las políticas y la implementación de las estrategias establecidas por los procesos gobernantes, orientadas a proporcionar productos o servicios de calidad que

satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes internos, clientes externos ciudadanía, clientes externos empresa/organización y clientes externos gobierno.

Dentro del proceso clave que agrega valor a la institución, está todo lo relacionado con el manejo de los créditos. Aquí entran en juego perfiles como el asesor, el director de créditos y el cajero, quienes se encargan de tareas como analizar solicitudes, colocar los préstamos y hacer los desembolsos correspondientes. Estos puestos tienen un impacto directo en los ingresos de la entidad, porque de ellos depende que la cartera se maneje bien, que se controlen los riesgos y que se respeten las políticas de crédito definidas.

5.5.4. Proceso de apoyo

Definición: Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

El puesto de analista de talento humano está incluido en la dirección de talento humano, que se integra al macroproceso de apoyo. La administración de los procedimientos vinculados con la gestión del personal, como la capacitación, el control de expedientes, la selección y la evaluación del rendimiento, es responsabilidad de este puesto. Las instituciones se fortalecen gracias a la gestión y el desarrollo adecuados del talento humano, lo cual se logra a través de este macroproceso.

5.5.5. Proceso de Asesoria

Definición: Es un procedimiento estructurado y colaborativo en el que un profesional calificado ofrece orientación, apoyo y recomendaciones especializadas para ayudar a una persona u organización a resolver problemas, tomar decisiones o alcanzar objetivos específicos. (Imrunning.org, 2021)

Dentro del macroproceso de Asesoría se encuentra el cargo de Analista de Auditoría Interna**,** encargado de evaluar los procesos institucionales, verificar el cumplimiento normativo y determinar riesgos operativos y financieros. Este macroproceso brinda apoyo técnico a la Alta Dirección, asegurando transparencia, control interno y mejora continua en la gestión institucional.

5.5.6. Proceso

Definición: los procesos son un conjunto de actividades interrelacionadas donde se requieren insumos para la producción como inputs, productos o servicios provenientes de otros proveedores externos que junto a la aplicación de actividades delimitadas dan como resultado agregar valor y obtener así un producto de calidad.

5.5.7. Subproceso

Definición: Los subprocesos son componentes de un proceso, es decir; también son actividades, pero más definidas y delimitadas que un proceso, los subprocesos son una secuencia ordenada de actividades con entidad propia dentro de un proceso. (Carrasco & Mera, 2022)

5.5.8. Actividad

Definición: "Es una acción que desarrolla un individuo o una institución de manera cotidiana, como parte de sus obligaciones, tareas o funciones."

(Porto & Merino., 2023)

5.5.9. PROPUESTA DE DESCRIPTIVOS DE PUESTOS.

Definición del descriptivo de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia.

Es importante mencionar que, para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos buscan ofrecer a los empleados una idea clara del trabajo a realizar y de lo que se espera de ellos, mientras que cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa. (Rodríguez H. , 2021)

Importancia del descriptivo de puestos

La descripción del puesto es fundamental porque permite atraer y seleccionar al candidato adecuado al definir de forma clara las funciones, responsabilidades y requisitos del cargo. Esto ayuda a que los postulantes comprendan lo que se espera de ellos y se identifiquen con el puesto, mejorando la calidad de las postulaciones y la retención del personal. Además, facilita la evaluación del desempeño y la asignación de responsabilidades, contribuyendo a que el proceso de contratación sea más eficiente y ordenado desde el inicio. (Ghodasara, 2025)

Tabla 17

Propuesta del Manual de puestos de la institución financiera Jardín Ambateño

Macro procesos	Puestos que lo conforman
Gobernante	Presidente Gerente Secretaria
Agregador de valor	Director de créditos Asesor de crédito Recaudador de créditos
Apoyo	Analista de Talento Humano
Asesoría	Analista de Auditoría interna

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*.

5.6 ELABORACIÓN DE DESCRIPTIVOS DE PUESTOS

5.6.1 MACROPROCESOS – GOBERNANTE

001. PRESIDENTE

Tabla 18
Descriptivo de puestos - Presidente

PERFIL DE PUESTOS Elaborado: 26/02/2026
Macroproceso: Proceso gobernante **Procesos:** Presidencia **Subprocesos:** Presidencia **Nombre del puesto:** presidente **Área:** Alta Dirección **Cód.:** 001 **Formación académica** **Nivel académico** Título de Tercer nivel en Administración, Economía, Finanzas, Contabilidad, Ingeniería comercial, o carreras afines. **Experiencia:** Experiencia de 5 años de experiencia en la realización de funciones de alta responsabilidad o gerenciales en el sector administrativo, financiero o empresarial. **Especificad de la experiencia** Experiencia en la puesta en marcha y gestión de procesos, políticas, principios y normas relacionadas con el manejo financiero en instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano, la administración de riesgos, el gobierno corporativo y el cumplimiento normativo.
Misión del cargo Dirigir la gestión institucional, garantizando la transparencia, el buen gobierno y la alineación estratégica de acuerdo con las normativas actuales.

Actividades	Conocimientos
Liderar el banco o cooperativa, moviendo los recursos con los que se cuenta y definiendo la dirección a tomar para que se alcancen los objetivos fijados y la economía de la organización se mantenga firme.	El control de las finanzas y el timón que marca el rumbo de la empresa.
Encabezar y llevar adelante las juntas del directorio, eligiendo los puntos a conversar y gestionando la presencia de los miembros para que las definiciones se tomen cuando corresponde.	La forma en que se gobierna internamente la institución y el liderazgo que se ejerce con los equipos de trabajo.
Chequear y dar el visto bueno a lo que dicen los contratos, las actas y los acuerdos, verificando que todo esté conforme a las normas actuales.	Normas y leyes en el ámbito financiero
Conversar y llegar a acuerdos con otras instituciones para fortalecer el crecimiento y la imagen de la empresa, pactando los términos más favorables.	Administración estratégica y negociación en el ámbito financiero
Competencias técnicas	
Pensamiento estratégico. (alto) Planificación y gestión. (alto) Juicio y toma de decisiones. (alto)	
Competencias conductuales	
Orientación de resultados (alto) Construcción de Relaciones (alto) Conocimiento del Entorno Organizacional (alto)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

002 – GERENTE

Tabla 19
Descriptivo de puesto - Gerente

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: Gobernante

Procesos: Gerencia

Subprocesos: Gerencia

Nombre del Puesto: Gerente

Área: Alta Dirección

Cód.: 002

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Administración, Finanzas, Economía o carreras afines.

Experiencia:

Más de 5 años asumiendo roles de alta responsabilidad o cargos directivos, especialmente en entornos administrativos, financieros o empresariales.

Especificidad de la experiencia

Amplio recorrido poniendo en marcha políticas, normas y procedimientos vinculados a la gestión administrativa, la supervisión del riesgo crediticio, el cumplimiento de las leyes y la ejecución de operaciones propias de entidades financieras en Ecuador.

Misión del cargo

Liderar la parte administrativa y financiera de la institución, velando por que los recursos se utilicen de forma adecuada, que todo esté en orden con las regulaciones actuales y que se alcancen las metas planteadas.

Actividades	Conocimientos
Administrar la entidad financiera gestionando recursos humanos, financieros y operativos para asegurar que se cumplan los objetivos y la organización opere de manera eficiencia	Administración financiera y gestión empresarial.
Para sacarle el mayor provecho a la institución y hacer que rinda al máximo, hay que tener claras las metas, organizar el trabajo diario y trazar muy bien los pasos a seguir.	Organización y manejo estratégico de la empresa.
Para asegurar un trabajo efectivo que esté acorde con los objetivos de la organización, supervisa al personal para comprobar si están cumpliendo sus funciones y establece reglas internas.	Gestión del talento humano y liderazgo.
Con el objetivo de garantizar que las regulaciones vigentes se cumplan, usted supervisa los procesos administrativos y crediticios para gestionar operaciones financieras.	Normativa financiera y control interno.
Competencias técnicas	
Orientación/asesoramiento (alto) Planificación y gestión (alto) Pensamiento estratégico (alto)	
Competencias conductuales	
Trabajo en equipo (alto) Orientación de servicio (alto) Orientación del resultado (alto)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

003 – Secretaria

Tabla 20
Descriptivo de puestos – Secretaria

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: Gobernante

Procesos: Gerencia

Subprocesos: Gerencia

Nombre del puesto: Secretaria de gerencia

Área: Alta dirección

Cód.: 003

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Secretariado Ejecutivo, Administración o áreas afines.

Experiencia:

Entre 1 y 2 años ocupando puestos como auxiliar administrativo, ayudante de gerencia o secretaria ejecutiva, ya sea en empresas del estado o privadas, bancos, cooperativas de ahorro y crédito.

Especificidad de la experiencia

Manejo de papeles y documentos, organización de citas y reuniones, atención directa a clientes o compañeros, y apoyo en tareas diarias, siempre apegándose a los lineamientos internos de cada lugar.

Misión

Ayudar a que todo fluya organizando, guardando y llevando un registro detallado de los documentos legales y técnicos, de manera que la gerencia tenga la información a la mano y el control sea más sencillo.

Actividades	Conocimientos
Asistir a Gerencia, planificando la agenda, organizando reuniones y redactando los documentos requeridos para asegurar que las funciones directivas se cumplan de manera eficaz	Dirección y ordenación de la agenda.
Recopilar datos de distintas áreas con el objetivo de conseguir la documentación y los datos necesarios para redactar los informes que la gerencia pide.	Gestión de la información y redacción de informes administrativos.
Para conservar la administración y la protección apropiada de los datos institucionales, archivar y codificar de manera sistemática todos los documentos que se reciben y se envían.	Manejo de documentos y administración de archivos.
Actualizar las bases de datos y robustecer la información institucional, así como modificar los registros cuando sea necesario para asegurar que la información sea precisa y fiable y tenga el potencial de ser utilizada como base para tomar decisiones.	Gestión de sistemas y control de datos.
Competencias técnicas	
Trabajo en equipo (medio) Comunicación interna/externa (medio) Seguimiento y control (medio)	
Competencias conductuales	
Trabajo en equipo (medio) Flexibilidad (medio) Comunicación de relaciones (medio)	

Elaborado:Nancy Mullo, Glays Tocalema

5.6. 2 MACROPROCESOS – AGREGADOR DEL VALOR

004– Director de créditos

Tabla 21
Descriptivo de puestos - Director de créditos

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: Agregador de valor

Procesos: Dirección de créditos

Subprocesos: Créditos

Nombre del puesto: Director de Créditos

Área: Dirección de créditos

Cód.**: 004**

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Administración, Finanzas, Economía o carreras afines.

Experiencia:

3 a 5 años de experiencia en análisis y gestión de créditos en instituciones financieras.

Especificidad de la experiencia

Experiencia en supervisar la cartera, examinar el riesgo de crédito, analizar las operaciones crediticias en cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y utilizar instrumentos de apoyo para coordinar al equipo encargado de créditos.

Misión del cargo Supervisar la administración del ciclo de crédito y de la cartera recuperada, a través de métodos de análisis del riesgo y políticas institucionales, con el objetivo de garantizar que los activos financieros sean de calidad superior.	
Actividades	**Conocimientos**
Dirigir el área de créditos supervisando la evaluación y aprobación de solicitudes para asegurar que se cumplan las políticas y objetivos institucionales.	Gestión de crédito y administración financiera.
Aprobar para tomar decisiones financieras responsables, el proceso de aprobación de operaciones crediticias incluye la verificación de los informes técnicos y la comprobación del cumplimiento de las condiciones requeridas.	Evaluación financiera y regulaciones de crédito.
Planificar tácticas para conceder créditos, administrar objetivos y establecer directrices operativas con el propósito de disminuir los riesgos y aumentar la cartera.	Planificación del riesgo crediticio y planificación estratégica.
Gestionar acciones de seguimiento y negociar opciones de pago para manejar la recuperación de cartera y conservar la sostenibilidad financiera de la institución.	Gestionar recuperación de cartera:
Competencias técnicas	
Planificación y gestión (Alto) Análisis de operaciones (Alto) Pensamiento estratégico (Alto)	
Competencias conductuales	
Orientación a los Resultados (Alto) Conocimiento del Entorno Organizacional (Medio- Alto) Iniciativa (Medio-Alto)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

005 - Asesor de Créditos

Tabla 22

Descriptivo de puestos - Asesor de créditos

PERFIL DE PUESTOS Elaborado: 26/02/2026
Macroproceso: Agregador de valor **Procesos:** Dirección de crédito **Subprocesos:** Créditos **Nombre del puesto:** Asesor de créditos **Área:** Dirección de créditos **Formación académica** **Nivel académico** Título de tercer nivel en Administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad o carreras afines. **Experiencia** 3 a 5 años de experiencia en análisis y gestión de créditos en instituciones financieras. **Especificidad de la experiencia** Experiencia en supervisar la cartera, examinar el riesgo de crédito, analizar las operaciones crediticias en cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas y utilizar instrumentos de apoyo para coordinar al equipo encargado de créditos.
Misión del cargo Supervisar la administración del ciclo de crédito y de la cartera recuperada, a través de métodos de análisis del riesgo y políticas institucionales, con el objetivo de garantizar que los activos financieros sean de calidad superior.

Actividades	Conocimientos
Analizaras peticiones de crédito para establecer la viabilidad y el grado de riesgo del proceso, mediante la revisión de los documentos financieros y la valoración de la posibilidad de pago que tiene el cliente.	Gestión de crédito y administración financiera.
Aprobar para tomar decisiones financieras responsables, el proceso de aprobación de operaciones crediticias incluye la verificación de los informes técnicos y la comprobación del cumplimiento de las condiciones requeridas.	Evaluación financiera y regulaciones de crédito.
Planificar tácticas para conceder créditos, administrar objetivos y establecer directrices operativas con el propósito de disminuir los riesgos y aumentar la cartera.	Planificación del riesgo crediticio y planificación estratégica. Actividades
Reportar el estado de la cartera de crédito elaborando informes sobre el comportamiento de pago de los clientes para facilitar la toma de decisiones y el control financiero.	Gestión y control de la cartera crediticia.
Competencias técnicas	
Juicio y toma de decisiones (Medio) Planificación y gestión (Medio) Orientación/ asesoramiento (Alto)	
Competencias conductuales	
Orientación de Servicio (alto) Orientación a los Resultados (alto) Conocimiento del Entorno Organizacional (medio-)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

006 – Recaudador de créditos

Tabla 23

Descriptivo de puestos – Recaudador de créditos

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: Agregador de valor

Procesos: Dirección de créditos

Subprocesos: Créditos

Nombre del puesto: Recaudador de créditos

Área: Departamento de Créditos

Cód.: 006

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas o carreras afines.

Experiencia:

1 a 2 años de experiencia en puestos afines a la administración de caja en el sector financiero o comercial.

Especificidad de la experiencia

Experiencia en la administración de operaciones de caja diarias, en el acatamiento de normativas internas, en la interacción con los clientes y en la aplicación de procedimientos para efectuar cobros, pagos y conciliaciones dentro del sistema financiero; además de tener experiencia en el manejo responsable de dinero efectivo y documentos importantes.

Misión del cargo	
Ejecuta**r** las operaciones de ingresos y egresos en ventanilla de efectivo se llevan a cabo con el fin de proteger la integridad del capital y garantizar que los socios queden satisfechos, siguiendo los protocolos de seguridad y servicio establecidos.	
Actividades	**Conocimientos**
Actualizar los datos de la cartera de clientes al registrar los pagos efectuados y comprobar los saldos que quedan pendientes, con el fin de conservar un control real y adecuado de los créditos concedidos.	Gestión y control de cartera crediticia.
Recopilar información de los clientes obteniendo datos sobre compromisos y fechas de cancelación para dar seguimiento adecuado a las obligaciones financieras.	Técnicas de cobranza y atención al cliente.
Consolidar y organizar los datos de la recuperación de cartera en el sistema institucional con el objetivo de consolidarlos y mostrar resultados nítidos a la jefatura.	Uso de plataformas financieras y preparación de informes.
Trabajar codo a codo con el equipo financiero para pensar estrategias de recuperación, ajustar el seguimiento que se hace a los clientes y mejorar los niveles de cobro.	Maneras de recuperar cartera y saber negociar con los clientes.
Competencias técnicas	
Manejo de recursos financieros (Alto) Seguimiento y control (Medio) Orientación/ Asesoramiento. (Medio)	
Competencias conductuales	
Orientación a los Resultados. (medio) Orientación de Servicio (alto) Construcción de Relaciones (alto)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

5.6.3 MACROPROCESOS – APOYO

007 – Analista de Talento humano

Tabla 24

Descriptivo de puestos – Analista de Talento humano

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: APOYO

Procesos: Dirección de Talento Humano

Subprocesos: Talento humano

Nombre del puesto: Analista de Talento humano

Área: Talento Humano

Cód.: 007

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Talento Humano, Administración de Empresas, Gestión del Desarrollo Humano o carreras afines.

Experiencia:

Al menos un par de años trabajando en el área de recursos humanos o en roles que tengan que ver con la gestión de personas. No importa si la experiencia es justo en un año o un poco más, lo importante es que ya hayas tenido contacto con el día a día de este mundo.

Especificidad de la experiencia

Queremos a alguien que ya haya tenido entre manos temas como el procesamiento de la nómina, que sepa cómo mirar el rendimiento del equipo, que pueda explicar y aplicar las normas del trabajo, que tenga ojo para elegir e integrar a nueva gente, que colabore en la formación del equipo y que ayude a que la convivencia y la comunicación entre compañeros fluyan de la mejor manera.

Misión	
La idea es que te encargues de que nuestro equipo humano esté bien cuidado. Esto significa participar activamente en encontrar a las personas adecuadas para cada puesto, ayudar a que se formen y crezcan dentro de la empresa, estar al tanto de su evolución y, por supuesto, gestionar todo lo relacionado con su administración diaria.	
Actividades	**Conocimientos**
Te encargarás de redactar los contratos de trabajo, asegurándote de que toda la información esté bien escrita y registrada tal como pide la ley hoy en día. Así, desde el primer momento, la relación con quien se suma al equipo queda clara y formalizada. Para esto, estar al tanto de la legislación laboral vigente es fundamental.	Reclutamiento y selección de personal.
Tu misión también será guardar y mantener al día todos los documentos del equipo en nuestros sistemas, para que tengamos un control administrativo ordenado y siempre actualizado de cada persona. Esto implica saber moverse bien con la gestión de documentos y las herramientas administrativas que usamos.	Legislación laboral y normativa vigente.
Registrar y comunicar y explicar al personal las políticas de la empresa, avisar sobre las formaciones que haya y recordar las disposiciones internas que vamos adoptando.	Gestión documental y manejo de sistemas administrativos.
La idea es que todo el mundo esté enterado y podamos asegurarnos de que se cumplan las normas de la organización de la mejor manera posible. Por eso, es clave tener habilidades de comunicación y sentir interés por la gestión de equipos.	Comunicación organizacional y gestión del talento humano.
Competencias técnicas	
Pensamiento estratégico (Medio) Seguimiento y control (Alto) Ética y transparencia (Alto	
Competencias conductuales	
Conocimiento del Entorno Organizacional (Alto) Trabajo en equipo (Alto) Aprendizaje Continuo (Alto)	

5.6.4 MACROPROCESO - ASESORIA

008 – Analista de auditoría interna

Tabla 25
Analista de Auditoria Interna

PERFIL DE PUESTOS

Elaborado: 26/02/2026

Macroproceso: Asesoría

Procesos: Dirección de auditoria interna

Subprocesos: Auditoria interna

Nombre del puesto: Analista de auditoría interna

Área: Auditoría interna

Cód.: 008

Formación académica

Nivel académico

Título de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Administración de Empresas o carreras afines

Experiencia

Queremos a alguien que ya haya tenido experiencia en auditoría. Es decir, que haya estado involucrado en tareas como examinar los procesos administrativos, preparar informes y analizar los balances o estados financieros para verificar que todo esté en orden.

Especificidad en la experiencia

La idea principal de este puesto es revisar a fondo, con una mirada objetiva y sin sesgos, tanto los procedimientos que se siguen a diario como la situación económica del Jardín Ambateño. El objetivo es garantizar que todo maneje con transparencia, que la información financiera sea confiable y que, por supuesto, se estén cumpliendo todas las reglas y disposiciones legales que nos aplican.

Misión	
Evaluar con el objetivo de asegurar la transparencia, la fiabilidad de los datos y la adherencia a las regulaciones vigentes, se examinan de manera objetiva e imparcial tanto los procedimientos administrativos como la situación financiera del Jardín Ambateño.	
Actividades	**Conocimientos**
Examinar los procesos internos mediante la revisión de procedimientos, registros y documentos institucionales para comprobar el respeto a las políticas y normas establecidas.	Normas y técnicas de auditoría.
Examinar la información financiera, echando un vistazo a los informes contables y a los registros del día a día. La intención es identificar cualquier cosa que no cuadre, posibles errores o señales de alerta que puedan suponer un riesgo.	Manejarse con soltura en contabilidad y tener ojo para el análisis financiero.
Revisión, tendrás que plasmar tus conclusiones en informes claros y bien hechos. En ellos incluirás tanto las observaciones que hayas detectado como ideas y propuestas que ayuden a mejorar los mecanismos de control interno de la institución.	Redactar bien y entender cómo funciona el control interno.
Asegurar que se cumplan las reglas importantes de tu día será comprobar que todo se está haciendo como corresponde. Para eso, revisarás los procedimientos que se aplican y verificarás que estén alineados con las disposiciones legales actuales. El objetivo es sencillo: garantizar que todo el funcionamiento de la organización esté apegado a la normativa establecida.	Implica estar al tanto de la legislación financiera y las normas vigentes.
Competencias técnicas	
Seguimiento y control (Alto) Juicio y toma de decisiones (Medio) Planifiación y gestión (Medio)	
Competencias conductuales	
Orientación a los Resultados (alto) Conocimiento del Entorno Organizacional (alto) Iniciativa.(alto)	

Elaborado:*Nancy Mullo, Gladys Tocalema*

5.7. ESTRATEGIA 2. TEMÁTICAS DE CAPACITACIÓN

Capacitación

Definicion:

De acuerdo a la postura de Chiavenato (1999) la capacitación al personal es un proceso estructurado que consiste en desarrollar habilidades al colaborador. Además, promueve actitudes, habilidades y capacidades específicas necesarias para cada puesto de trabajo, promoviendo su crecimiento profesional de los empleados además de apoyar el logro de objetivos organizacionales.

Plantea que la capacitación busca dotar al personal de destrezas nuevas o mejorar las que ya tienen, para que puedan cumplir con sus labores de forma más efectiva. Esto puede ir desde mostrarle a un operario cómo manejar cierta maquinaria, hasta enseñarle a un vendedor estrategias más afinadas para ofrecer los productos de la empresa.

Análisis de necesidades de capacitación

Las temáticas de las capacitaciones fueron definidas a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas tanto al personal operativo como a los administrativos de la institución.

Las preguntas planteadas permitieron identificar las principales necesidades de formación. En la pregunta número 4 de la entrevista se evidencia que, durante el presente año, no se han realizado capacitaciones relacionadas con la cultura organizacional.

Por otro lado, las respuestas a las preguntas 1, 2 y 9 de la encuesta reflejan que el manejo de temas relacionados con la cultura organizacional y la formación institucional es bastante limitado. Esto confirma lo necesario que resulta incorporar contenidos de capacitación que refuercen justamente esos aspectos dentro de la entidad.

Propuestas de las Temáticas de Capacitación

Tabla 26

Temáticas de capacitación

Temáticas de la capacitación	***Meta***	***Objetivo***	***Contenidos***	***Metodología***	***Facilitador***	***Fecha***		***N° de Hora***	***Link***	***Valor Monetario***	***Presupuesto Total***	***Responsable***	***Medio de Verificación***
						Inicio	***Fin***						
Cultura organizacional y valores institucionales	*9 personas*	*Fortalecer el conocimiento y aplicación de los valores institucionales.*	*Definición de cultura organizacional Misión Visión Normas internas*	*Exposición teórica, Talleres Prácticos, Ejemplos con casos reales.*	*Consultor externo.*	*1/05/2026*	*31/05/2026*	*120 horas*	*Clima Organizacional y Cultura Corporativa - Programas Técnicos y Diplomados Virtuales | Politécnico de Colombia*	*$40*	*$360*	*Departamento de Talento Humano*	*Lista de asistencia, informe final de capacitación, fotografías.*

Liderazgo y motivación del talento humano	*4 personas*	*Mejorar la motivación del personal*	*Definición de liderazgo Tipos de liderazgo Motivación laboral Comunicación efectiva*	*Introducción al liderazgo en recursos humanos, Liderazgo y gestión de equipo, Comunicación interna en las organizaciones, Gestión y desarrollo del talento humano.*	*Consultor externo.*	*11/03/2026*	*11/06/2026*	*120 horas*	*https://www.liderazgo-online.com/diplomado-en-innovacion-y-gestion-del-talento-humano/*	*$60*	*$240*	*Departamento de Talento Humano*	*Lista de asistencia, informe final de capacitación, fotografías.*
Trabajo en equipo y colaboración efectiva	*9 personas*	*Promover trabajo en equipo y la comunicación interna*	*Definición de trabajo en equipo Ejercicio para resolver conflictos atreves de la comunicación efectiva Ejercicio roles y responsabilidades*	*Exposición teórica, Talleres Prácticos, Ejemplos con casos reales, Trabajo en equipos, Dinámicas de integración*	*Consultor externo.*	*08/04/2026*	*05/05/2026*	*48 horas*	*Relaciones Humanas, la Clave del Éxito Personal y Profesional - Curso Autoestudio - Centro de Educación Continua EPN*	*$0*	*$0*	*Departamento de Talento Humano*	*Lista de asistencia, informe final de capacitación, fotografías.*

Atención y servicio al cliente financiero	*9 personas*	*Brindar servicio de calidad a los clientes*	*Definición de atención y servicio al cliente Importancia del servicio al cliente Técnicas de atención Manejo de quejas*	*Exposición teórica, Talleres Prácticos, Ejemplos con casos reales.*	*Consultor externo*	*02/03/2026*	*02/03/2026*	*30 horas*	*https://si.secap.gob.ec/sisecap/ofertaCapacitacion/ https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/estrategias-de-servicio-y-atencion-al-cliente-1*	*$45*	*$405*	*Departamento de Talento Humano*	*Lista de asistencia, informe final de capacitación, fotografías.*

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

Presupuesto propuesto para las Temáticas de Capacitación

Un presupuesto de capacitación empresarial se refiere a los costos y recursos directos e indirectos utilizados para capacitar al personal de una organización. Esto abarca el costo de cursos presenciales o virtuales, libros y otros materiales de aprendizaje, así como costos indirectos, como salarios, compensación y tiempo dedicado a establecer el programa de capacitación.

Si se quiere que la gente realmente desarrolle sus capacidades dentro de la organización, hay que destinar un rubro específico para la formación. Eso les permite acceder a conocimientos de calidad y hacer su trabajo como corresponde.

Presupuesto de Temáticas de Capacitación

Este presupuesto será financiado por la institución Financiera Jardín Ambateño, especialmente para la capacitación del personal.

En la capacitación el tema de liderazgo y motivación del talento humano está dirigido al, presidente, gerente, talento humano, director de créditos.

Tabla 27

Presupuesto de la Temáticas de Capacitación

Temas de Capacitación	**# de Personas**	**#Horas**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Cultura organizacional y valores institucionales	*9*	*120 horas*	*$ 40*	*$ 360*
Liderazgo y motivación del talento humano	*4*	*120 horas*	*$ 60*	*$ 240*
Trabajo en equipo y colaboración efectiva	*9*	*48 horas*	*$ 0*	*$ 0*
Atención y servicio al cliente financiero	*9*	*50 horas*	*$ 45*	*$ 405*
TOTAL				***$1.005***

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

Evaluación de las temáticas de capacitación

La fase final de la propuesta de temáticas de capacitación es la evaluación. En esta parte, la empresa revisa si se cumplieron los objetivos que se plantearon al inicio y si los temas que se impartieron realmente fueron útiles para los participantes.

Mediante esta evaluación se puede saber si los colaboradores entendieron los contenidos y si están aplicando lo aprendido en sus actividades diarias. Además, permite identificar qué aspectos se pueden mejorar en próximas capacitaciones y analizar si la inversión realizada dio resultados favorables para la organización.

Tabla 28

Formato de evaluación de capacitación

Institución Financiera Jardín Ambateño Dirección General de Talento Humano Evaluación de Capacitación				
Lugar y Fecha :…… Tema de la capacitación:…….. Nombre de facilitador:…….				
Evaluación del contenido				
Criterio	1	2	3	4
Claridad del contenido				
Relevancia del tema para mi cargo del trabajo				
Se alcanzó los objetivos de la capacitación				
Actualización de la información				
Evaluación del facilitador				
Dominio del tema				
Claridad al momento de exponer				

Metodología utilizada				
Capacidad para resolver las dudas				
Evaluación de metodología				
Material entregado				
Recursos utilizados (diapositivas, ejemplos, videos)				
Aplicabilidad al puesto de trabajo				
Lo aprendido puedo aplicar en mis funciones				
La capacitación ayudara en mi desempeño laboral				
Nivel de satisfacción				
Satisfacción en general				
Comentario o sugerencias del participante				
Firma del participante				

El informe de ejecución de la capacitación se encuentra detallado en la sección de anexos; puede ser verificado específicamente en el Anexo 15.

5.8 ESTRATEGIA 3. POLÍTICAS DE INCENTIVOS

Los incentivos laborales son programas o políticas de compensación que las empresas implementan con el propósito de motivar a sus empleados y reconocer su desempeño sobresaliente. Su principal objetivo es estimular la productividad y el cumplimiento de metas organizacionales.

Las recompensas pueden ser monetarias como comisiones, bonos o premios en efectivo o no monetarias, por ejemplo, ascensos, reconocimiento público, más días de vacaciones u oportunidades para formarse. Las compañías emplean estas herramientas con la finalidad de generar un incentivo adicional que empuje a sus trabajadores a ejecutar sus tareas con mayor dedicación y eficacia. Además, los incentivos laborales contribuyen a la captación y conservación de personal calificado, lo cual optimiza el sentido de pertenencia, la satisfacción y la lealtad hacia la entidad. Una política de incentivos bien estructurada tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa, por lo que se alinea con sus objetivos estratégicos. (LLonch, 2023)

Beneficios de los incentivos laborales para la empresa

La implementación de un programa efectivo de incentivos laborales puede generar múltiples beneficios a largo plazo, entre ellos:

Incremento sostenido de la productividad.

Mejora del clima laboral y mayor satisfacción de los trabajadores.

Reducción de la rotación de personal y de los costos asociados.

Mayor habilidad para captar y mantener el talento competitivo.

Mejora en los resultados de la empresa y en la calidad del trabajo

Reducción de la ausencia laboral y de los conflictos laborales.

Incremento sostenido de la productividad

Acciones:

- Implementación de descriptivos de puestos.
- Capacitación continua en procesos administrativos y operativos.

Evidencia:

- Incremento en el cumplimiento de metas institucionales.
- Reportes de productividad mensual.

Mejora del clima laboral y mayor satisfacción de los trabajadores

Acciones:

- Fortalecimiento de la comunicación interna.
- Espacios de retroalimentación entre directivos y colaboradores.

Evidencia:

- Resultados positivos en encuestas de clima laboral.
- Disminución de quejas internas.

Reducción de la rotación de personal y de los costos asociados

Acciones:

- Aplicación de políticas de incentivos y reconocimiento.
- Programas de desarrollo profesional.

Evidencia:

- Disminución del número de renuncias.
- Reducción de gastos en contratación y capacitación inicial.

Mayor habilidad para captar y mantener talento competitivo

Acciones:

- Mejora del ambiente laboral.
- Implementación de incentivos no monetarios.

Evidencia:.

- Mejores perfiles profesionales interesados en la institución.
- Evaluaciones positivas del personal nuevo.

Mejora en los resultados de la empresa y en la calidad del trabajo

Acciones:

- Estandarización de procesos administrativos.
- Supervisión y evaluación del cumplimiento de funciones.

Evidencia:

- Disminución de errores operativos.
- Evaluaciones positivas del servicio por parte de socios o clientes.

Reducción del ausentismo laboral y de los conflictos laborales

Acciones:

- Programas de motivación laboral.
- Fortalecimiento de la comunicación organizacional.

Evidencia:

- Disminución de registros de ausencias laborales.
- Menor número de conflictos reportados.

Propuesta de las Políticas de Incentivos

El objetivo de esto es incentivar a los trabajadores, valorar su dedicación y promover un entorno laboral fundamentado en el compromiso y la superación.

Los incentivos, pueden ser económicos o no económicos (salario emocional). Los incentivos económicos se basan en recompensas monetarias o un porcentaje extra sobre el salario, dependiendo de la consecución de los objetivos. Los salarios emocionales abarcan certificados de reconocimiento, distinciones especiales, oportunidades para capacitarse y reconocimientos por un desempeño superior.

Los colaboradores tendrán que alcanzar, como mínimo, el 90% de los objetivos fijados por la institución para ser elegibles a7% a 8% de los incentivos. Estos resultados tienen que ser evidentes, cuantificables y verificables a través de evaluaciones o informes de rendimiento.

Política 1.- Cuando un trabajador demuestre en los resultados de evaluación del desempeño un resultado de 90 a 100%, y a la par cumplir con el perfil del puesto, podrá ser considerado dentro del plan carrera de la organización. Adicionalmente, el buen rendimiento le permitirá recibir un reconocimiento por escrito de acuerdo con su desempeño, compromiso y las necesidades institucionales.

Política 2.- En caso de que se logre recuperar el 95% de la cartera, de acuerdo con las metas fijadas, se entregará un bono económico equivalente al 8% del sueldo mensual. La idea de este reconocimiento es animar al equipo a que mejore la gestión de cobros y mantenga una cartera saludable para la entidad.

Política 3.- La colocación y cobranza de los creditos que supere en un 15% las metas previstas también será premiada con un incentivo económico correspondiente

al 9% del sueldo mensual.Con este benificio pretende premiar el esfuerzo adicional y el compromiso con el crecimiento de la caja financiera.

Política 4.- La rapidez y la claridad en la atenciónal cliente no tendra una bonifocacion economica, pero tendran un reconocimiento motivacional, como entregar certificados, placas y menciones especiales. Esto tiene como finalidad de valorar cada esfuerzo de los colaboradores.

5.9 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

La elaboración de descriptivos de puestos permite establecer con claridad las responsabilidades, funciones y niveles de autoridad dentro de la institución, contribuyendo a una mejor organización interna y al fortalecimiento de los procesos administrativos. Esta acción favorece la adecuada distribución del trabajo, mejora la coordinación entre áreas y promueve una gestión institucional más eficiente.

La implementación de programas de capacitación orientados a la cultura organizacional, liderazgo, servicio al cliente y trabajo en equipo fortalece las competencias del talento humano, lo que incide positivamente en el clima organizacional y en el desempeño laboral. Asimismo, estas acciones permiten consolidar el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Finalmente, el establecimiento de políticas de incentivos se constituye como un elemento fundamental para incrementar la motivación y el compromiso del personal. La aplicación de mecanismos de reconocimiento contribuye al fortalecimiento del ambiente laboral y de la cultura organizacional, facilitando el cumplimiento de metas institucionales y favoreciendo el incremento de la productividad y competitividad de la institución financiera Jardín Ambateño.

5.10 RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Hacer una presentación formal de los perfiles de puesto y asegurarse de que se pongan en práctica, de modo que cada persona tenga claro qué le toca hacer y pueda ejecutarlo sin vueltas.

Realizar de manera constante los temas de capacitación que se sugieran, asegurando su correcta implementación y desarrollo. Igualmente, para asegurar su eficacia y ayudar a robustecer la institución, se debe valorar con regularidad su efecto en la optimización de los procesos administrativos y en la actuación profesional del personal.

Aprobar y aplicar las políticas de incentivos que fortalezcan el compromiso y la motivación del talento humano, asegurando que su otorgamiento se realice de manera transparente y equitativa. Asimismo, se sugiere que a futuro se elaboren y formalicen políticas de incentivos alineadas a la realidad, objetivos y necesidades de la institución.

6 BIBLIOGRAFIAS

(CNE), C. N. (2017). *Instituto de la Democracia.* Quito. Obtenido de nstituto de la Democracia.

Administrativo, V. (2025). Proceso de Apoyo: Dirección de Administración del Talento Humano. *UNCH*, 6.

Alarcón, M., & Ruiz, Y. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU* .

Alcívar, E., Zambrano, A., & Zambrano, J. (2025). CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN Laboral: Coopertaiva de ahorro y credito comercio limitada. *SAPIENTIAE*.

Arama, D. M. (2024). slideshare. *ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO*.

Armenteros, A. L. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Scielo*.

Astudillo, M. (2021). El perfil profesional de los directivos de las cooperativas de transporte. *Creative commons*, 34.

Astudillo, P. C. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de investigacion* , 40.

Ballesteros, R. B. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de. *Ciencia Latina* .

Benitez, C. (24 de 09 de 2024). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Artículo de Revisión*, 3;7;11. Obtenido de https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045

Benitez, C. (2024). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral . *Dialnet*, 2.

Bloom, E. (2024 de 07 de 2024). *ispring*. Obtenido de Evaluación de capacitación: cómo medir la eficacia de un programa: https://www.ispring.es/blog/evaluacion-de-la-capacitacion

Cambio. (17 de 12 de 2019). Obtenido de Cambio: https://concepto.de/cambio-2/

Cardona-Arbelaez, D., Pájaro, J., Castillo, A. B., & Cuesta, M. D. (2023). CULTURA ORGANIZACIONAL. *CULTURA ORGANIZACIONAL*.

Carranza, A. (2023). ¿Cómo realizar un presupuesto de un programa de capacitación? ¡Planea a detalle el costo de la formación de tu equipo! *Future of People*, 1.

Carrasco, D., & Mera, J. (24 de junio de 2022). *PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y ANALIS DEL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA.* CUENCA.

Castro, A. S., Ramírez, T. V., Rivera, H. V., & Casallo, M. N. (2023). *La cultura organizacional y la gestion del talento humano en el compys universitario.* Guayaquil-Ecuador : CIDE.

Coma, S. (29 de 08 de 2025). *Comunicación interna: Qué es y cómo gestionarla con herramientas digitales para integrar a tus empleados*. Obtenido de asana: https://asana.com/es/resources/internal-communication

Comunicación, C. (2022). Cultura organizacional: caracteristicas y componentes . *CEREM* .

concepto. (12 de 05 de 2020). Obtenido de concepto: https://concepto.de/creencia/

Cordero, I., Gonzales, M., & Gómez, F. (2021). LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMPARTIDOS PARA EL EJERCICIO . *Dialnet*, 8.

CORTES, N. (03 de 03 de 2025). *Ninja Excel* . Obtenido de ¿Cómo hacer un presupuesto de capacitación?: Guía y ejemplos: https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/presupuesto-de-capacitacion/

Cruzito. (31 de agosto de 2025). *Estudyando*. Obtenido de Plan de Incentivos: Qué es, Características y Ejemplos: https://estudyando.com/plan-de-incentivos-que-es-caracteristicas-y-ejemplos/#goog_fullscreen_ad

Delgado, Z., & Anchundia, J. (2023). PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE . *Dialnet*, 1.

DEPARTAMENTO DE CAJA. (2025). Obtenido de DEPARTAMENTO DE CAJA: https://ddo.usac.edu.gt/index.php/direcciones-generales-2/direccion-general-financiera/departamento-de-caja/

Díaz, N. A., Díaz, O. A., Díaz, J. D., & Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *PODIUM*, 44.

E, E. (3 de 05 de 2025). *Edenred* . Obtenido de Planes de incentivos: qué son y cómo elaborarlos: https://www.edenred.mx/blog/planes-de-incentivos-que-son-y-como-elaborarlos

Eclaas. (2026). Obtenido de ¿Cómo hacer un informe de capacitación?: https://blog.eclass.com/como-presentar-un-buen-reporte-de-analisis-de-capacitacion/

Escarcega, J. (2025). Investigacion de campo. *Berumen*.

Etecé, E. (2025). Procesos administrativo. *Enciclopedia*.

Evolution. (s.f.). *Pasos para elaborar un buen programa de capacitación de personal.* Obtenido de Pasos para elaborar un buen programa de capacitación de personal.: https://evolution.com.ec/blogs/pasos-para-elaborar-un-buen-programa-de-capacitacion-de-personal

Fajardo, J. L., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. (2020). Cultura Organizacional. *ALAS*, 3.

Fajardo, Y., Gómez, P., & Mejia, S. (2021). *Cultura Organizacional.*

Ferrer, J. (2024). Sostenibilidad empresarial. *EDEM*.

Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista. *Técnica de recogida de información: La entrevista*.

Garcia, B. (21 de 10 de 2024). *¿Qué son las creencias y cómo crean nuestra realidad?* Obtenido de Psicologia y mente: https://psicologiaymente.com/psicologia/que-son-creencias-como-crean-nuestra-realidad

Garcia, J. (2015). Tipos de motivacion. *Pscologia y mente*.

Garofalo, E., & Torres, J. (2024). La cultura organizacional en las MiPYMES del sector artesanal en el canton Chimbo, provincia Bolivar, Ecuador. *REINCISOL*.

Gayubas, A. (2025). Metodo Cualitativo.

Ghodasara, A. (6 de Agosto de 2025). *iSmartRecruit*. Obtenido de iSmartRecruit: https://www.ismartrecruit.com/es/blogs/que-es-descripcion-de-puesto-como-escribirla-efectivamente

GROUP, I. (13 de Enero de 2022). *¿Qué es la Descripción de Puestos de Trabajo y por qué es importante?* Obtenido de https://interimgrouphr.com/blog/descripcion-puestos-trabajo/

Guagua, L. (2024). *"La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una Universidad Pública del Ecuador".* Latacunga.

Guarnizo, V. A. (2020). Diseño de un modelo de gestión para la recuperación de cartera de las . *creative commons*, 82.

Guerrero, A., & Huacho, Y. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la . *Zambos*.

Guevara, G. (2020). METODOS DE INVESTIGACION EDUCATIVA. *RECIMUNDO*.

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, . *RECIMUNDO*, 4.

Guinzo, N., & Martinez, M. (2025). CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CALIDAD: COMPONENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*.

Gutierrez, Z., & Anchundia, J. (10 de agosto de 2023). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.* Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ProcesosAdministrativosYLosObjetivosOrganizacional-9238593.pdf

Hammond, M. (04 de 06 de 2025). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: https://blog.hubspot.es/service/que-es-atencion-al-cliente

Hdez, L. (2006). La cultura organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2006*, 6.

Imrunning.org. (17 de octubre de 2021). *Imrunning.org.* Obtenido de Imrunning.org.: https://imrunning.org/es/definici%C3%B3n-del-proceso-de-asesoramiento-y-sus-etapas/

Indeed. (04 de 06 de 2025). Obtenido de Ideed: https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/que-hace-asesor-credito

Innovacion . (24 de 05 de 2020). Obtenido de Innovacion: https://concepto.de/innovacion/

iSpring. (19 de Julio de 2024). *Evaluación de capacitación: cómo medir la eficacia de un programa.* Obtenido de Evaluación de capacitación: cómo

medir la eficacia de un programa.: https://www.ispring.es/blog/evaluacion-de-la-capacitacion

Jalca del Valle, A. M. (30 de septiembre de 2022). *UNESUM.* Obtenido de https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5355/1/Jalca%20Del%20Valle%20Angie%20Mariel.pdf

Jalca del Valle, A. M., & Silva, J. J. (2022). Cultura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa-financiera en la Unidad Educativa Fiscal Cecilia Velásquez Murillo. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360 - ISSN: 2737-6443.*, 1-10.

Jimenez, J. G. (2017). Normas . *Hola mundo.comunicacion,calidad y algunas que otras mas*.

Jimenez-Lopez, A. F., Aguirre, D. G., Otálvaro, J. R., & Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, . *RHS*.

Leyva, I. B., & Sabas, J. E. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3.

LLanos, M. (2016). *A CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE.*

LLonch, O. (2023). Política de incentivos laborales: qué es y cómo diseñarla. *Tickelia*.

Lopez, R. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazonica*.

Lucca. (16 de 01 de 2025). *luccademia*. Obtenido de Incentivos para empleados: todo lo que debes saber: https://luccademia.es/talento/gestion-personal/incentivos-empleados/

Ludus Global. (25 de Mayo de 2023). *¿Qué es el proceso de capacitación y por qué es importante para tu empresa?* Obtenido de ¿Qué es el proceso de capacitación y por qué es importante para tu empresa?: https://www.ludusglobal.com/blog/proceso-de-capacitacion-empresas

Macas, J., & Guerrero, C. (2025). CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL TALENTO HUMANO: GAD DEL CANTON CHILLA. *IBERO CIENCIAS*, 9-24.

MacNeil, C. (2025). Como abordad el cambio organizacional. *asana*.

Manzanilla, V. H. (9 de 01 de 2023). *EGM*. Obtenido de Plan de capacitación de una empresa [Qué es | Importancia y Tipos]: https://metodoegm.com/emprendimiento/plan-de-capacitacion-de-una-empresa/

Medina, P. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de Investigacion*, 2.

Medina, P. (2021). Los procesos administrativos y su importancia en el sector de la salud. *Caminos de Investigacion*, 2.

Melara, M. (2023). ¿Qué es el manual de descripción de puestos? *SOYADMINISTRADOR.nec*.

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos. *Pensamientos y gestion*.

Mendoza-Fernández, V. M., & Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *POCAIP*, 641.

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración . (2012). *Metodología de Administración de Procesos.* Quito: Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (o Cancillería del Ecuador).

Moonflow. (14 de 05 de 2025). *Moonflow*. Obtenido de Moonflow: https://www.moonflow.ai/es-mx/blog/jefe-credito-cobranza-funciones

Moya, A., & Patiño, J. (2025). Cultura organizacional de la empresa "CRELAC" provincia de Tungurahua, cantón Pillaro, año 2025. *DSPACE*, 3-4.

MOYOLEMA, & YUGSI. (2024). Cultura organizacional en el sector comercial: una aproximación al liderazgo y satisfacción laboral en el cantón Ambato. 15.

MOYOLEMA, & YUGSI. (2024). Cultura organizacional en el sector comercial: una aproximación al liderazgo y satisfacción laboral en el cantón Ambato.

Nuila, C. (2020). Qué se entiende por Cultura, una aproximación al concepto. *Revista Culturel*, 3.

Orozco, S. E. (2015). PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS. *JINOTEGA*, 18.

Ortega, C. (05 de 01 de 2022). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/

Ortega, C. (2023). Metodo analitico: que es, para que sirve y como realizarlo. *QuestionPro*.

PandaPe. (12 de Septiembre de 2023). *PandaPe Blog.* Obtenido de PandaPe Blog: https://www.pandape.com/blog/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion/

Parrales, H. (2023). Investigacion Bibliografica. *A+provados*.

Perez, S. A. (2022). Identidad organizacional: Análisis y revisión sobre su . *Artículo de Investigación*, 49.

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva., G. (2023). Desempeño laboral.

PLATA, C. A. (2017). LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRTIVO. *LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRTIVO*, 24.

Porto, J. P., & Merino., M. (1 de Mayo de 2023). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: https://definicion.de/actividad/

Prieto, G. (18 de Octubre de 2022). *Senave.* Asunción, Paraguay.: Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Vegetal y de Semillas (SENAVE). Obtenido de Senave: https://www.senave.gov.py/documentos/sistema-gestion-calidad/procedimientos/08f68511e48b28753958dd577d5f38be.pdf

Pursell, S. (2023). Comunicacion interna . *Hubspot*.

Rahud, A. (24 de 07 de 2024). *Innova.com*. Obtenido de Innova.com: https://1nnova.elfotograma.com/que-hace-el-presidente-de-una-empresa/

Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *SCIELO*.

Reyes, D. J., Villacreses, K. L., Moran, A. L., & Parrales, J. E. (2025). ATENCIÓN AL CLIENTE Y SU IMPACTO . *CUSTOMER SERVICE AND ITS IMPACT ON SALES IN* , 11.

Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Scielo*.

ROBBINS, S. (24 de 10 de 2023). *Un espacio para aprender* . Obtenido de Un espacio para aprender : https://descubriendolointeresante.wordpress.com/2023/10/24/cultura-organizacional-segun-stephen-robbins/

Rodríguez, H. (29 de Abril de 2021). Descripcion de puestos. 4. Obtenido de https://dspace.uaeh.edu.mx/server/api/core/bitstreams/f04eb58b-a027-4063-85ce-add7a4f94c83/content

Rodríguez, R. M. (29 de 08 de 2024). *Proceso administrativo: Etapas y elementos clave*. Obtenido de Grupo formar-se: https://www.formarse.es/proceso-administrativo-etapas-y-elementos-clave/

Ruiz, R. (2023). Funciones De Un Cajero – Qué Es, Definición Y Concepto. *Seguro y Finanzas hoy* , 2.

Sánchez, D. D. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Fotriem*.

Sara. (23 de 03 de 2021). *grupo esneca*. Obtenido de grupo esneca: https://grupoesneca.lat/talento-humano-gestion-beneficios/

Schein, E. (16 de 03 de 2009). *Concentra*. Obtenido de Concentra: https://concentra.com.ar/schein-cultura-organizacional-libro/

Schein, E. (26 de 07 de 2024). *Mi Psicologia* . Obtenido de Mi Psicologia : https://mipsicologiapr.com/2024/07/26/modelo-de-cultura-organizacional-de-edgar-schein/

Sethi, B. (2021). Cultura organizacional: Es hora de actuar. *Pwc*.

Social, L. P. (19 de 5 de 2003). *Definición de Cultura*. Obtenido de Definición de Cultura: file:///C:/Users/glady/Downloads/CapituloII.pdf

SpencerStuart. (2018). *La percepcion de la cultura organizacional.*

Suarez, A. (31 de 03 de 2025). *Asesor de crédito: qué hace y por qué es clave en tu financiamiento*. Obtenido de Los especialistas financieros se encuentran actualizados.: https://blog.socasesores.com/cual-es-el-trabajo-de-un-asesor-de-credito/

Suarez, E. (2024). Metodo inductivo y deductivo. *Experto Universitario*.

Suarez, P. (2025). La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025. *Revista Recursos Humanos*.

Thompson, I. (19 de 10 de 2023). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: https://www.promonegocios.net/index.html

Yopan, J., Gomez, N., & Jose, S. (2021). *Cultura Organizacional.*

Yopan, J., Palmero, N., & Mejia, J. (20230). CULTURA ORGANIZACIONAL. *ALAS*.

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Oganizacional.

Zavala, S. (2022). *"Cultura organizacional y desempeño laboral: caso empresa Sky Water,*. Manabi: Jipijapa.UNESUM.

ANEXOS

ANEXO 1

Cronograma de GANT

N°	Tiempo estimado/ Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8			
		Junio				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
		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	2	3	4
1	**FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**																																
2	Tema																																
3	Descripción del problema																																
4	Formulación del problema																																
5	Preguntas de investigación																																
6	Justificación																																
7	Objetivos: General y Específicos																																
8	Primera revisión del avance del anteproyecto																																
10	**MARCO TEÓRICO**																																
11	Antecedentes																																
12	Científico																																
13	Conceptual																																
14	Legal																																
15	Georreferencial																																

16	Segunda revisión del anteproyecto																																	
17	**METODOLOGÍA**																																	
18	Tipo de investigación																																	
19	Enfoque de investigación																																	
20	Método de investigación																																	
21	Técnica e instrumentos de recopilación de datos																																	
22	Universo																																	
23	Población																																	
24	Muestra																																	
25	Procedimiento de la información																																	
26	Tercera revisión del avance del anteproyecto con el director y pares académicos																																	
27	Presentación del anteproyecto																																	
28	**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**																																	
29	Análisis e interpretación de resultados																																	
30	Profundización del análisis de resultados																																	

31	Discusión de resultados																																	
32	**PROPUESTA**																																	
33	Elaboración de la propuesta																																	
34	Estructuración de las estrategias																																	
35	Indagación de las estrategias a implementarse																																	
36	Elaboración de las estrategias																																	
37	Análisis y corrección de la propuesta																																	
38	**CONCLUSIONES**																																	
39	Elaboración de las conclusiones																																	
40	Corrección de las conclusiones																																	
41	**RECOMENDACIONES**																																	
42	Elaboración de las recomendaciones																																	
43	Corrección de las recomendaciones																																	

44	Revisión sobre el documento de investigación																																
45	Certificado de Validación																																
46	Certificado de Turnitin																																
47	Entrega de proyecto con correcciones para la defensa																																
48	Recepción de proyecto con correcciones para la defensa																																
49	Aprobación del comité de calificación de los trabajos de investigación curricular																																
50	Defensa del trabajo de investigación curricular																																

ANEXO 2

Presupuesto ejecutado

DETALLE	***COSTO UNITARIO***	***TIEMPO***	***COSTO TOTAL***
MOVILIZACIÓN	$7	4 meses	$28
COPIAS	$5	4 meses	$20
IMPRESIONES	$7	4 meses	$28
ALIMENTACIÓN	$5	4 meses	$20
COMPUTADORA	$10	4 meses	$40
RESMA DE HOJAS	$3	4 meses	$12
ANILLADOS	$2	4 meses	$8
ESFEROS	$0,45	4 meses	$1,80
INTERNET	$15	4 meses	$60
ARRIENDO	$50	4 meses	$200
TOTAL			$405,8

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

ANEXO 3

Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario)

CUESTIONARIO W.E.N.S

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la empresa: Institución Financiera Jardín Ambateño

Puesto:

Tiempo de servicio en la empresa:

Instrucción

Lea detenidamente cada pregunta y marque con un (✓) las respuestas que considere apropiadas.

Datos Generales

Nivel de estudio

- Bachiller
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

Preguntas sobre cultura organizacional

1. **¿Conoce usted que es la Cultura organizacional?**
   - Sí, la conozco completamente
   - Sí, pero de manera general.
   - He escuchado el término, pero no sé exactamente qué significa.
   - No, no la conozco.
2. **¿Aplica la institución financiera Jardín Ambateño la cultura organizacional?**
   - Si
   - No
3. **¿Cómo califica la cultura organizacional de la institución financiera Jardín Ambateño?**
   - Excelente
   - Buena
   - Regular
   - Mala
   - Muy mala
4. **¿La comunicación interna dentro de la institución es efectiva para el desarrollo de sus actividades?**
   - Siempre
   - Casi siempre
   - A veces
   - Rara vez
   - Nunca

5. **¿En qué medida siente que la misión y visión de la institución inspiran su trabajo?**
   - Nada
   - Poco
   - Algo
   - Bastante
   - Mucho

6. **¿Considera que los valores de la institución se reflejan en la práctica diaria?**
   - Siempre
   - Frecuentemente
   - A veces
   - Rara vez
   - Nunca

7. **¿Qué tan alineados están los objetivos de la institución con los valores y comportamientos de los empleados?**
   - Muy desalinada
   - Desalineada
   - Neutral
   - Alineada
   - Muy alineada

8. ¿Cómo califica el clima laboral en cuanto a colaboración y trabajo en equipo?

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Excelente

10. ¿Ha recibido capacitación o formación relacionada con la cultura organizacional para su desempeño laboral?

- Si
- No

10. ¿Los procesos administrativos se adaptan a los cambios culturales que ocurren dentro de la institución?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

11. ¿Consideras que la comunicación interna contribuye a la ejecución de los procesos administrativos?

- No contribuye
- Contribuye poco
- Neutral
- Contribuye
- Contribuye mucho

12. ¿Considera que los procesos administrativos fomentan la colaboración entre diferentes departamentos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni de desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente de acuerdo

ANEXO 4

Instrumento de recopilación de datos (entrevista)

FORMATO DE LA ENTREVISTA

Objetivo:

Datos del Entrevistado

Nombre:

Cargo:

Tiempo en la empresa:

1. **¿Conoce usted que es la Cultura Organizacional?**
2. **¿Cuál es su opinión sobre la cultura organizacional dentro de la institución?**
3. **¿Qué valores y principios promueve la institución entre sus colaboradores?**
4. **¿La institución realiza actividades o programas para fortalecer el clima laboral y la integración del equipo?**
5. **¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en relación con la cultura organizacional y su impacto en los procesos administrativos?**
6. **¿Cómo se gestiona la comunicación interna dentro de la institución financiera?**
7. **¿Cómo influye la cultura organizacional en la toma de decisiones administrativas dentro de la institución?**
8. **¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la cultura organizacional y la gestión administrativa en la institución financiera?**

9. **¿Cuáles son los procesos administrativos que se aplican actualmente en la institución?**

Informe de ejecución de temática de capacitación

El mundo laboral es cada vez más complejo y se mueve a pasos agigantados, por eso es clave que los colaboradores actualicen sus conocimientos y cuenten con las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios, y ejecutar así su trabajo de la mejor forma posible. Es justo ahí que la capacitación se convierte en la mejor arma de una organización.

Para crear temáticas de capacitación, se requiere estar alineado a los objetivos de las empresas y también responder a las necesidades de los colaboradores, lo que muchas veces resulta ser complejo. (Eclaas, 2026)

¿Cómo hacer el informe de una capacitación?

Primero debemos considerar que se debe emplear un lenguaje claro y preciso sobre los temas que se quieren tratar. El contraste de datos con información e intención es también importante para destacar puntos específicos.

Por último, al presentar este reporte es bueno contar con las evidencias de los que asistieron a la capacitación y cómo sienten que les afectó, sea de manera positiva o negativa. (Eclaas, 2026)

Cabe señalar que la elaboración formal, aprobación y validación del presente informe queda a potestad del Departamento de Talento Humano, como área responsable de la gestión y seguimiento de los procesos de capacitación dentro de la institución. Lo que se presenta a continuación constituye una propuesta o sugerencia orientativa para la estructuración del informe de ejecución de la temática de capacitación.

Informe de ejecución de la temática de capacitación

Tabla 29

Informe de temática de capacitación

<table>
<tr><td rowspan="2">
</td><td colspan="2">Institución Jardín Ambateño</td><td>Versión</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Informe General</td><td>Pagina</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">Datos Generales</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Fecha de informa</td><td colspan="3">N° de Informe</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Responsable</td><td rowspan="2">Janeth Pilla</td><td colspan="2">Contacto</td><td>Cargo</td></tr>
<tr><td>963547210</td><td>Janeth.P.jambateño@gmail.com</td><td>Departamento de talento humano</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Dirigido</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Nicolás Tisalema</td><td colspan="2">Contacto</td><td>Cargo</td></tr>
<tr><td>981897993</td><td>Nicolas.T.jambateño@gmail.com</td><td>Gerente General</td></tr>
</table>

ANTECEDENTES

La Institución Financiera Jardín Ambateño, ubicada en la parroquia Santa Rosa del Cantón Ambato, provincia Tungurahua, se evidencia la necesidad de fortalecer la cultura organizacional, debido a que afecta directamente al desempeño laboral de todo el personal y a la eficiencia de los procesos administrativos.

En el diagnóstico institucional realizado, se identificaron debilidades relacionadas con el trabajo en equipo, comunicación interna y el conocimiento de los valores institucionales, lo que ocasiona la ejecución de actividades administrativas.

BASE LEGAL

Consttitucion del Ecuador

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1.- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. (…)"

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquier otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva

CÓDIGO DE TRABAJO

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. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a los que ellas se refieren.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a

realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio

ANÁLISIS TÉCNICO (Desarrollo)

Nombres de la temática de la capacitaciones

Cultura organizacional y valores institucionales, Liderazgo y motivación del talento humano, Trabajo en equipo y colaboración efectiva, Atención y servicio al cliente financiero

Objetivo

Fortalecer los conocimientos de los colaboradores en el tema de la cultura organizacional, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral y optimizar los procesos administrativos.

Contenidos

Definición de la cultura organizacional

Importancia de la cultura organizacional

Comunicación efectiva

Que es liderazgo

importancia de la motivación del personal

Trabajo en equipo.

Duración

15 horas

Particiantes

Todos los colaboradores de la Institución Financiera Jardín Ambateño.

Recursos utilizados

Proyector

Laptop

Material didáctico

Impresiones

Marcadores

Pizarra

Resustados Obtenidos

Se detallar despues de la ejecución

Conclusión

El diseño de la temática capacitación nos permitió estructurar de manera organizada temas,objetivo, metodología, actividades entre otros.

Recomendación

Se recomienda fomentar la participación del personal en las capacitaciones para mejorar el compromiso.

Elaborado por Nancy Mullo y Gladys Tocalema

Datos	**Elaborado por:**	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Firma			
Nombre			
Cargo			

Tematicas de capacitación

ANEXO 5

Cultura organizacional y valores institucionales



Nota: [*Cursos y Diplomados Virtuales Gratis | Politécnico de Colombia*]

ANEXO 6

Liderazgo y motivación del talento humano



Nota: *https://www.liderazgo-online.com/diplomado-en-innovacion-y-gestion-del-talento-humano/*

ANEXO 7

Atención y servicio al cliente financiero



Nota: Estrategias de Servicio y Atención al Cliente - Curso Autoestudio - Centro de Educación Continua EPN

ANEXO 8

Trabajo en equipo y colaboración efectiva



Nota: *Relaciones Humanas, la Clave del Éxito Personal y Profesional - Curso Autoestudio - Centro de Educación Continua EPN*

ANEXO 9

Certificado de Compilatio Magister

UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTION EMPRESARIAL E INFORMATICA

PSC. GAVILÁNEZ CÁRDENAS CLARITA VANESSA EN CALIDAD DE DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR.

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA JARDÍN AMBATEÑO PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2025", presentado por NANCY BEATRIZ MULLO ULOVACHE** y **GLADYS PATRICIA TOCALEMA TISALEMA** estudiantes de la **carrera de Administración de Empresas** pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilatio Magister reflejando un **porcentaje de similitud del 4%,** como se puede evidenciar en el documento adjuntado.

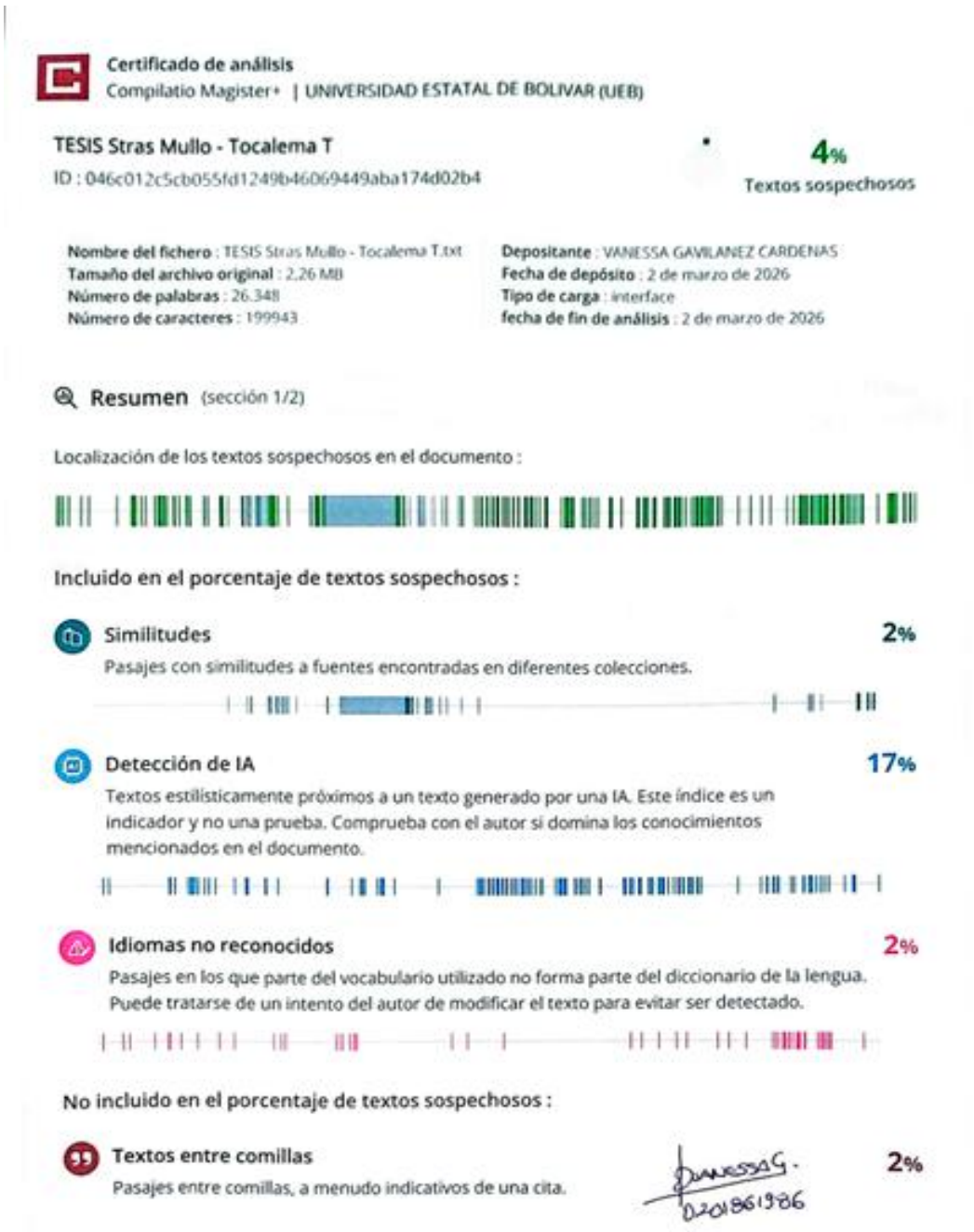
Guaranda, 05 de Marzo del 2026

Atentamente,

PSC. GAVILÁNEZ CÁRDENAS CLARITA VANESSA

ANEXO 10

Similitud de Compilatio Magister



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

TESIS Stras Mullo - Tocalema T
ID : 046c012c5cb055fd1249b46069449aba174d02b4

4%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : TESIS Stras Mullo - Tocalema T.txt
Tamaño del archivo original : 2.26 MB
Número de palabras : 26.348
Número de caracteres : 199943

Depositante : VANESSA GAVILANEZ CARDENAS
Fecha de depósito : 2 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 2 de marzo de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 2%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 17%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA. Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos 2%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua. Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas 2%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

APROBADA