

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Identificación de la variación de factores de clima laboral prepandemia
y pospandemia en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador**

Carla Elizabeth Alvarado Valdiviezo

Tutor: Jorge Wilmer Izquierdo Lozano

Quito, 2023



Cesión de derecho de publicación

Yo, Carla Elizabeth Alvarado Valdiviezo, autora del trabajo intitulado “Identificación de la variación de factores de clima laboral prepandemia y pospandemia en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Maestría profesional en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 de mayo de 2023

Firma: _____

Resumen

Esta investigación se ha elaborado con el propósito de analizar las implicaciones de los cambios en los factores de clima laboral antes y después de la pandemia por Covid19 en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. También presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre el tema y el abordaje es general, tocando puntos como definiciones, dimensiones, modelos y teoría que sustenta el impacto de la pandemia en las organizaciones y en los procesos de talento humano.

Los datos para la interpretación de resultados se obtuvieron de los diagnósticos de clima laboral que reposan en la plataforma de Prestro, instrumento de medición que abarca 3 dimensiones, 14 factores y 62 enunciados.

El enfoque de investigación utilizado para esta investigación es mixto, se combinó el análisis cuantitativo de los resultados porcentuales de los diagnósticos de clima laboral complementando con el análisis descriptivo de cada factor en función del resultado.

Asimismo, el análisis se efectuó sobre una muestra de 2004 diagnósticos aplicados en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador correspondientes al segmento 1.

Los resultados evidenciaron que la pandemia si generó cambios en las organizaciones y que la medición de clima laboral es una de las herramientas necesarias para diagnosticar todo lo relacionado con la percepción de las personas respecto al entorno laboral y a entender cómo trascendió en la calidad de vida, salud física y mental de los colaboradores.

Por lo tanto, se concluye que las organizaciones y los gestores de talento humano como actores principales, deben trabajar en la implementación de nuevas acciones apuntando a temas como salud mental, teletrabajo y digitalización buscando el bienestar del personal cuyo éxito estará determinado por la calidad del clima organizacional, niveles de productividad y rentabilidad de los negocios.

Palabras clave: clima laboral, teletrabajo, dimensiones de clima laboral, desempeño laboral, equidad de género, equilibrio vida-trabajo

A mis padres, por ser siempre mi apoyo incondicional en mis decisiones y darme la fuerza y seguridad para lograrlo.

A mis hermanos, que han sido siempre la motivación más grande para alcanzar metas y mostrarles que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

A mi esposo, compañero de la vida que es parte del gran equipo que hemos construido como familia.

A mi hija, que me ha concedido tiempo para terminar esta tesis y por mostrarme que el amor todo lo puede.

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen María por ser mis aliados y centro de mi vida para caminar en la perfección de sus planes.

A toda mi familia por ser apoyo incondicional y pilar importante en cada logro conseguido.

A Prestro, empresa ecuatoriana de servicios en Talento Humano y a todo su equipo de trabajo quienes me han brindado la información para la presente investigación, su predisposición, aporte y amplia experiencia que me han permitido orientar esta tesis no solo a un trabajo académico sino a valorar cada hallazgo encontrado para enriquecer al mercado con información valiosa y útil.

A sus directivos por su calidez humana y basar su trabajo en valores y principios.

A Jorge Izquierdo, amigo y director de tesis por la conducción, guía y contribución estratégica para la presente investigación.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	13
Introducción.....	17
Capítulo primero Marco teórico	21
1. Clima laboral	21
1.1. Definiciones de clima laboral	23
1.2. Características del clima laboral.....	26
1.3. Dimensiones de clima laboral.....	28
2. Normativa vigente para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador	31
2.1 Ley de Economía Popular y Solidaria.....	31
Capítulo segundo Marco metodológico	35
1. Evaluación de Clima laboral en las organizaciones.....	35
1.2. Instrumentos aplicados en clima laboral.....	35
1.3. Resumen de cuestionarios de clima laboral.....	36
2. Instrumento de recolección de datos en la medición de clima laboral - Prestro	38
2.1. Características principales del instrumento de medición Prestro	38
2.2. Presentación de información del instrumento de medición Prestro	41
3. Metodología de la investigación	49
4. Enfoque y tipo de investigación.....	49
5. Propuesta al uso e interpretación de instrumentos para medir clima laboral en las organizaciones	50
Capítulo tercero Influencia de covid-19 en las organizaciones y en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador	53
1. Gestión del talento humano en pandemia	53
1.1. Impacto del covid-19 en áreas de talento humano	53
1.2. Impacto del covid-19 en la economía de las organizaciones.....	55
1.3. Impacto del covid-19 en el empleo y desempleo del país	58
1.4. Impacto del covid-19 en el mercado laboral.....	60
2. Bienestar organizacional.....	66
2.1. Condiciones de trabajo en pandemia.....	67
3. Las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador frente al covid-19.....	72

3.1. Desarrollo e historia de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.....	73
3.2. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	75
Capítulo cuarto Análisis y diagnósticos de clima laboral en cooperativas de ahorro y	81
crédito del Ecuador	81
1. Una mirada desde la actualidad 2023	81
2. Cronología de declaratorias y reformas laborales en pandemia.....	84
4. Datos demográficos de la investigación	86
4.1. Datos demográficos - Género.....	87
4.2. Datos demográficos - antigüedad.....	88
4.3. Datos demográficos - rango de edad.....	90
4.4. Datos demográficos - escolaridad	91
5. Interpretación del comparativo de factores de clima laboral en las cooperativas de	
ahorro y crédito del Ecuador.....	91
5.1. Análisis cuantitativo de los diagnósticos de clima laboral	91
5.2. Análisis macro de las dimensiones de clima laboral.....	93
6. Análisis comparativo de factores de clima laboral en cooperativas de ahorro y crédito	
del Ecuador	98
7. Interpretación de resultados de la variación de factores de clima laboral	103
7.1. Factor Comunicación	103
7.2. Factor Trabajo en equipo	108
7.3. Factor Liderazgo.....	112
7.4. Factor Equilibrio vida-trabajo	116
7.5. Factor equidad de género.....	122
Limitaciones	132
Conclusiones.....	133
Lista de referencias	136

Figuras y tablas

Figura 1. Distribución del empleo según sectores e impacto de la crisis	61
Figura 2. Distribución del empleo según categoría ocupacional	62
Figura 3. Distribución de entidades por tipo de organización.....	75
Figura 4. Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador	76
Figura 5. Distribución de entidades por segmento.....	76
Figura 6. Número de organizaciones por región	77
Figura 7. Número de socios por clase.....	78
Figura 8. Puntos de atención por cantón.....	79
Figura 9. Modalidades de trabajo en tiempos de pospandemia.....	83
Figura 10. Cronología de reformas laborales en pandemia	86
Figura 11. Dimensiones de Clima laboral según metodología de Prestro	¡Error!
Marcador no definido.	
Figura 12. Estado de ánimo de encuesta de clima laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13. Página de inicio Plataforma Prestro	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14. Plataforma Prestro, Clima Laboral. Filtros de búsqueda....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15. . Plataforma Prestro, Clima Laboral. Datos demográficos .	¡Error! Marcador no definido.
Figura 16. Plataforma Prestro, Clima laboral - Resultados estado de ánimo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17. Resultados encuesta clima laboral	¡Error! Marcador no definido.
Figura 18. Plataforma Prestro, visualización de factores de clima laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 19. Plataforma Prestro, visualización de preguntas de clima laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 20. Plataforma Prestro, datos comparativos entre factores..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 21. Plataforma Prestro, descarga de informes PDF.....	¡Error! Marcador no definido.

Figura 22. Plataforma Prestro, respuestas anónimas.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 23. Resultados de clima laboral por género	87
Figura 24. Resultados de clima laboral por antigüedad de personal.....	88
Figura 25. Resultados de clima laboral - Antigüedad por áreas.....	89
Figura 26. Resultados de clima laboral - Edad promedio del personal en COAC.....	90
Figura 27. Resultados de clima laboral – Escolaridad.....	91
Figura 28. Diagnósticos de clima laboral aplicados en COAC del Ecuador.....	92
Figura 29. Dimensiones de Clima Laboral bajo la metodología Prestro	93
Figura 30. Comparativo macro - Pilares de Clima Laboral.....	97
Figura 31. Factores seleccionados para el análisis en la variación de clima laboral	101
Figura 32. Cuadro comparativo de factores de Clima Laboral	102
Figura 33. Factor Comunicación - Variación	103
Figura 34. Factor Comunicación - Comparación por áreas.....	105
Figura 35. Factor Comunicación - Rango de edad.....	107
Figura 36. Factor Trabajo en Equipo - Variación	109
Figura 37. Factor Trabajo en Equipo - Rango de edad.....	109
Figura 38. Factor Trabajo en Equipo - Escolaridad	111
Figura 39. Factor Liderazgo - Variación	113
Figura 40. Factor Liderazgo - Antigüedad de personal	114
Figura 41. Factor Liderazgo - Género.....	115
Figura 42. Factor equilibrio Vida trabajo - Variación	117
Figura 43. Factor equilibrio Vida trabajo - Variación	118
Figura 44. Factor equilibrio Vida Trabajo - Rango de edad.....	120
Figura 45. Factor Equidad de Género - Variación	122
Figura 46. The Global Gender Gap Index 2022 rankings	124
Figura 47. Comparativo Equidad de Género - prepandemia vs pospandemia	125
Figura 48. Distribución de Directivos por sexo en las COAC, Diciembre 2022.	127
Figura 49. Figura de directivos por cargo y por sexo en las COAC.....	128
Figura 50. Número de Socios por sexo y grupo etario en COAC, Diciembre 2022.....	128
Tabla 1. Cuadro de definiciones Clima Laboral.....	23
Tabla 2. Características de clima laboral	27
Tabla 3. Resumen de instrumentos por autor	36
Tabla 4. Actividades económicas – Nivel de Afectación Covid-19	57

Tabla 5. Variación de las tasas de empleo bruto, participación global y desempleo en puntos porcentuales entre junio 2019 y junio 2020 nacional	58
Tabla 6. Personas con empleo por categoría de ocupación, junio 2019 y junio y septiembre de 2020, variaciones absolutas y relativa por períodos específicos	64
Tabla 7. Tipos de riesgos laborales	68
Tabla 8. Escala de Likert	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Marco muestral	49
Tabla 10. Antigüedad de personal.....	88
Tabla 11. Dimensiones de clima laboral.....	95
Tabla 12. Comparativo de factores de clima laboral	99
Tabla 13. Horas semanales dedicadas por género.....	126

Introducción

La pandemia del covid-19 transformó a las organizaciones a todo nivel en los últimos años dándole una mirada distinta a la gestión de talento humano. Los procesos prepandemia evolucionaron y se adaptaron a un concepto de constantes cambios en medio de un contexto que inicio en un entorno volátil, incierto, cambiante y ambiguo por sus siglas en ingles VUCA, en que todo era nuevo y no había hojas de rutas claras frente a la emergencia sanitaria que se vivía en el mundo entero. Este panorama de mucha incertidumbre al que se le denominó VUCA fue evolucionando en la medida que la pandemia también se desarrollaba y el mundo intentaba adaptarse a las nuevas realidades dejando paso a buscar constantemente el bienestar y brindar las condiciones adecuadas a los colaboradores en un panorama difícil de predecir pasando del contexto VUCA a BANI, término compuesto por las iniciales de las palabras inglesas brittle, anxious non-linear, incomprehensible.

En la actualidad al ya conocer el comportamiento del virus y haber aprendido a convivir con el mismo, ha permitido sobrellevar de alguna manera la incertidumbre que invadió inicialmente a las organizaciones y plantear nuevos objetivos, planificar nuevos escenarios y a la vez desarrollar nuevas competencias para reinventarse y adaptarse al nuevo contexto BANI que engloba situaciones frágiles, ansiosas, no lineales e incomprensibles.

Con este antecedente y la importancia de encontrar respuestas a tantas interrogantes que dejó la pandemia en los diferentes ámbitos, nace la idea de investigar el impacto en la gestión de talento humano sobre qué factores cambiaron en los diagnósticos de clima laboral en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador comparando los datos prepandemia vs postpandemia.

Asimismo, la manera en la que el mundo se adaptó y atravesó la pandemia provocó cambios a nivel social, psicológico y también organizacional sin dejar de lado las consecuencias económicas, logísticas y laborales que todos enfrentaron desde las distintas realidades. Todo esto obligó a analizar o acelerar el desarrollo personal y profesional enfocando las competencias en un liderazgo participativo, resiliente, adaptativo y flexible incrementando los conocimientos sobre desarrollo tecnológico y toma de decisiones para potenciar las industrias y recuperar los daños pospandemia.

Es por ello, que como objetivo principal de esta investigación se busca analizar las implicaciones de los cambios en los factores de clima laboral antes y después de la pandemia por covid-19 en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

De este objetivo también se deriva el propósito de este trabajo de investigación que parte de la necesidad de situarse en una nueva realidad para la gestión del talento humano. La responsabilidad y compromisos que se asumen en la actualidad desde esta área son un verdadero reto y una búsqueda constante para otorgar ambientes idóneos para el personal potenciando el bienestar. Desde esta perspectiva, es indispensable conocer la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito y reconocer que factores se han modificado para una nueva gestión. En tal sentido y considerando que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades se sabe que todo lo que suceda en sus entornos, sus comportamientos y experiencias se reflejarán en los ambientes laborales. Por consiguiente, la estructura de esta tesis estará detallada en cuatro capítulos ordenados de tal manera que se pueda conocer y entender la problemática, los argumentos teóricos y metodológicos, la influencia del covid-19 y sus efectos en las cooperativas de ahorro y crédito y finalmente los análisis comparativos con las respectivas limitaciones al estudio y conclusiones.

En base a la presente identificación de variación de los factores que cambiaron en la medición de clima laboral prepandemia y pospandemia en los entornos laborales; se llegará a entender mejor a la organización y determinar un análisis más claro del bienestar del personal bajo la realidad actual y modalidades nuevas de trabajo.

También se podrá identificar aquellos procesos sensibles o críticos en los que las organizaciones de manera orgánica y como resultado pospandemia invirtieron o modificaron sus indicadores en puntos clave como equidad de género, equilibrio vida-trabajo, salud ocupacional y ergonomía, entre otros.

Como complemento a la investigación y para dar mayor peso académico, en el capítulo 1 se introduce todo el material teórico sobre clima laboral y bienestar organizacional acorde al tema para entender y argumentar la importancia de diagnosticar oportunamente el clima laboral en las organizaciones. A modo de ejemplo y sustento a la importancia del tema de investigación se cita lo siguiente:

Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la

elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, Villamizar, y Aparicio 1999)

Resaltando la frase de *propiedades motivacionales* que se detallan en el párrafo anterior, se indaga y cuestiona constantemente que es aquello que talento humano debería priorizar y dar atención con las diversas modalidades y nuevas condiciones de trabajo. Igualmente, entender, por ejemplo, que las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral no son las mismas con un distanciamiento obligado, que la ergonomía y salud ocupacional están fuera de la infraestructura física de la empresa, que el estrés y equilibrio trabajo-familia estando en casa son puntos difíciles de controlar e importantes de concientizar y que los horarios de oficina ya no los determinaba un biométrico.

Así, como otro de los objetivos específicos planteados en este trabajo es el de comparar los factores de clima laboral prepandemia con los factores actuales pospandemia. Esto contribuye a contrastar las nuevas condiciones de trabajo con los nuevos factores que impactan directamente en el clima laboral con los datos de varias cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

En el capítulo dos se aborda todo lo relacionado al marco metodológico, el procesamiento de información y metodologías aplicadas que serán de enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo de las encuestas de clima laboral en base a la ponderación de resultados complementando los hallazgos porcentuales con la descripción detallada de cada factor analizado dentro del enfoque cualitativo.

Con la información resultante de la base teórica, los estudios preliminares sobre covid-19 y recogiendo datos sobre los efectos en las organizaciones del marco metodológico, se podrá analizar también la influencia de la pandemia en el clima organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador específicamente, así como el proponer ajustes o modificaciones a los instrumentos de medición de clima laboral en las COAC que se encuentran descritos en el capítulo tres.

En el capítulo 4 se establece el comparativo a nivel macro de las dimensiones de clima laboral tomados de las encuestas aplicadas en las COAC de la plataforma on line de Prestro y en el apartado 7 específicamente se encuentra el análisis detallado de cada factor seleccionado con las diferentes métricas y cruce de información por datos demográficos.

Finalmente, se busca responder con certeza a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación, tener los argumentos para manifestar las implicaciones de cada

objetivo y concluir en base a la experiencia, conocimiento y análisis desarrollados durante el tiempo investigación dando relevancia al verdadero sentido de un diagnóstico de clima laboral, el cual converge siempre en el bienestar de las personas que forman parte de una cooperativa de ahorro y crédito del Ecuador y por ende en cualquier otra empresa del país.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Clima laboral

El clima laboral es uno de los temas que hoy en día se ha tornado importante en las organizaciones por la relevancia e impacto que tiene en los resultados, productividad y estrategia. La evolución del clima organizacional es una realidad que constantemente se debe estar estudiando, debido a que, influye en las personas que forman parte de un grupo de trabajo y en sus actividades. En tal sentido, el desarrollo interno de un colaborador viene ligado del desempeño en sus funciones laborales y la relación personal con cada uno de los trabajadores que son parte de la empresa. Es decir, que el clima organizacional nace de las relaciones personales entre los colaboradores de la cooperativa, empresa, institución etc., y que muchas veces suele ser debido al ambiente, cultura, creencias y demás factores que hacen que las personas sean más afines a otras en su relacionamiento diario.

El clima en las organizaciones es un constructo analizado desde 1939 con estudios preliminares por Lewin,¹ Lippitt y White. Los antecedentes teóricos sobre este tema conocido también como clima social o atmósfera se desarrollaron bajo el análisis de distintas corrientes, perspectivas y contextos que varios autores lo mencionan a lo largo de la historia.

Uno de los escenarios más relevantes y relacionados para la presente investigación en un contexto de pandemia, es el sociológico; que conceptualiza a la organización en la perspectiva de las relaciones humanas y la importancia de hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social (Álvarez Méndez 2006, 30).

El humano por su naturaleza es una persona social que busca generar nuevos lazos con otros individuos para evolucionar. Lewin a través de una ecuación permitió sintetizar su postura en cuanto a una estructura del clima organizacional. Donde, la conducta (C) referida es una función de la persona (P) y de su ambiente (A).

$$C = F(P.A)$$

¹ Kurt Lewin, psicólogo alemán considerado como padre de la psicología social experimental y organizacional, reconocido como un fuerte defensor del cambio social. Expertos indican que el 90% de ideas de psicología social corresponden a la autoría de Lewin.

Se indica que “en relación con la dinámica de grupo, el análisis de campo constituía una herramienta básica para determinar la posición relativa de sus componentes, la estructura del grupo y su situación en el entorno” (Fernández y Puente 2009, 37). Su estudio y relación entre estos componentes va más allá de analizar solo el clima laboral, sino que busca ahondar en aquellos factores influyentes dentro de este contexto. Paralelamente a un conflicto interno empresarial es necesario conocer los causantes del “problema”, además de las emociones de cada uno de los individuos que en conjunto forman una organización.

La conducta es el resultado del entorno social del individuo, así como también el rol que esta cumple en dicho ambiente, por lo tanto, son factores que de acuerdo con su desarrollo van o no afectar en la organización. Esta fórmula sirve de fuente para el estudio del clima laboral, debido a que, el individuo actúa en función de su entorno, de las personas que forman parte de su círculo social, actuando como una especie de cadena en donde se transmiten valores, creencias, gustos, y demás factores que finalmente dan como resultado: la conducta del ser humano.

El clima y la cultura organizacional son dos temas diferentes que suelen ser confundidos y que para este estudio deben entenderse en base a sus características específicas estudiadas desde la psicología social, sociología y antropología. Es por ello, que desde ese enfoque “global y dinámico, se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales están en interacción y se influyen entre sí” (Bordas Martínez 2016, 5).

Ahora bien, cabe recalcar que cada empresa u organización mantiene un lema o una cultura organizacional, es decir la forma en la que ellos quieren desenvolverse y lo que buscan transmitir, en otras palabras, es la imagen externa; lo que el cliente receipta. Según Chiavenato, el entendimiento de una organización requiere comprender su cultura, trabajar en ella y tomar parte en sus actividades, pues “el modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenato 2011, 72).

Por otro lado, el clima organizacional está enfocado en las relaciones internas de cada uno de los individuos dentro de la organización; tomando parte de este, elementos como la comunicación, el ambiente, actitudes, emociones y otros factores que influyen directamente en un equipo de trabajo. También, el clima organizacional es visto como

parte de una estrategia interna para mejorar temas como la productividad y rentabilidad de la empresa.

1.1. Definiciones de clima laboral

Considerando que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades se entiende que todo lo que suceda en sus entornos, sus comportamientos y experiencias se reflejarán en los ambientes laborales. El clima laboral es un factor humano que está presente en las organizaciones y es un indicador de las condiciones internas de funcionamiento por las personas que integran ese grupo laboral. Dentro del panorama de evaluación la demanda de instrumentos sociales que midan este indicador es muy grande e importante; por lo tanto, la puntuación de un índice adecuado de la situación global en una organización en relación con el clima organizacional es necesario, permite obtener conclusiones de la empresa de manera sistemática y en un segundo orden de cómo están siendo llevadas a cabo las relaciones personales dentro de la organización.

Existen estudios que a lo largo del tiempo han definido el clima organizacional como tal, permitiendo tener una perspectiva evolutiva de la misma hasta la actualidad y la influencia de esta como estrategia dentro de una empresa. En la tabla 1 se puede observar cómo estos conceptos ahondan distintos aspectos importantes y necesarios para un buen desarrollo interno, tomando en cuenta elementos y factores clave.

Tabla 1
Cuadro de definiciones Clima Laboral

Autor (es)	Año	Definición
Goncalves	2000	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras.
Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo	2006	Son las características del medio ambiente de trabajo las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. También señala que es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos.
Delgado	2006	Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral.
Mujica & Pérez	2007	Es un aspecto fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano. Su conocimiento orienta los procesos que determinan el comportamiento organizacional, permitiendo, introducir cambios en el comportamiento de los miembros y en la estructura organizacional. No monitorear este clima puede acarrear que los empleados abandonen la institución, debido a que se presentan dificultades que generan un ambiente tenso.

Llaneza	2007	Es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción negativa en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.
Chiavenato	2007	Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento.
García	2009	Desde un enfoque estructural; consiste en un conjunto de características permanentes que describen una organización, que influye en el comportamiento de las personas que la conforman y que la hacen diferente de otras. Desde un enfoque subjetivo; es la descripción u “opinión” que el empleado se forma de la organización.
Torrecilla	2009	Son las consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo.
Chiang, Martín & Núñez	2010	Es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos.
Segredo	2011	Es la interacción entre características personales y organizacionales, es decir, tanto del recurso humano y físico de la empresa debido a que el sujeto o empleados se convierten en el núcleo de la organización donde el éxito depende de un buen clima laboral que incluye aptitudes, emociones, moralidad y convivencia, aspectos que contribuyen a una gran productividad.
Alcalá	2011	Son las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
Patlán, Martínez & Hernández	2012	Son las características de la organización a partir de las percepciones de los trabajadores, los esquemas cognoscitivos y las percepciones globales.
Morales & Tirapé	2013	Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.

Fuente y elaboración: (Rivera, Rincón, y Florez 2018, 3)

Las distintas definiciones de los autores marcan puntos claves para analizar y entender como a lo largo de la historia se contemplan varios factores y en algunos casos con distintas perspectivas que crean controversia. Por ejemplo, Goncalves (2000) define el clima laboral como “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”, mientras que Delgado (2006) lo describe como “Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral”.

Por lo mencionado en el párrafo anterior sobre estos dos conceptos se resalta a las *tendencias motivacionales* que luego serán comportamientos y por otro lado a las *percepciones* que llega a tener el trabajador sobre el medio laboral.

Otro comparativo es la descripción entre Chiavenato (2007) que indica que el clima laboral “es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización, e influye en el comportamiento” con la del autor

Torrecilla (2009) quien manifiesta que “son las consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo”. Estas descripciones también dan a conocer los factores inmersos dentro del contexto actual como la percepción e influencia en el comportamiento y consecuencias en la organización, palabras que permiten reflexionar más allá de un simple concepto o fórmula para cálculo de clima laboral, son conceptos que analizan las dimensiones que participan en las mediciones de clima organizacional identificando los indicadores que describirán el estado de las empresas.

Existen otros autores con importantes definiciones que pueden ser citados para complementar este documento con un aporte significativo al entendimiento de clima laboral.

Mónica García Solarte (2009, 47) cita a Sudarsky quien expone sobre la definición del clima organizacional indicando que es un concepto integrado por la manera en cómo influyen en el clima las prácticas administrativas, las decisiones, las políticas y cultura de esta sobre el comportamiento de los equipos y en la motivación de las personas en general

Asimismo, Mónica García Solarte (2009, 47) también cita a Likert y Gibson quienes manifiestan por su parte plantear que el clima organizacional es la descripción textual para entender la estructura psicológica de las organizaciones. El clima organizacional son aquellos atributos o características que influyen en el comportamiento de una organización, descritos como la personalidad o el carácter del ambiente interno que lo viven sus integrantes

También se conoce que el ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad (Solarte 2009, 47).

El clima organizacional para García (2009, 48) son factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras que se forman a partir de la experiencia, percepción y opinión propia de cada individuo que forma parte de una organización para la cual trabaja.

Las definiciones citadas en el texto anterior permiten relacionar todos los factores que intervienen en un macro concepto de clima laboral, se puede resaltar entre los temas más relevantes a los individuos como integrantes de entornos organizacionales, sus comportamientos e influencia en la relación con otras personas, con los procesos estructurales y desde mi punto de vista y la experiencia en áreas de talento humano está directamente ligado a rentabilidad de negocio, productividad y satisfacción laboral.

También es comprensible entender que la mayor parte de autores ven el clima organizacional como una perspectiva e interacción de las características personales; por lo general los sucesos o acontecimientos importantes dan una nueva perspectiva. Un claro ejemplo es el reciente acontecimiento debido a la emergencia Sanitaria por la pandemia de covid-19 en donde se ve expuesto el clima laboral en su máximo potencial de análisis.

La conceptualización de clima laboral en un contexto como el que se atravesó como país, sociedad y empresas ha evolucionado desde la perspectiva de que todos lo vivieron, todos sin excepción experimentaron el confinamiento, aislamiento y virtualidad desde las distintas condiciones, pero dentro de la misma realidad. Se entendió que no solo las condiciones externas importan sino el bienestar en si del personal, conociendo ahora que la inestabilidad emocional en el trabajo puede afectar en el desarrollo de las actividades, productividad y rentabilidad del negocio; por lo que, una de las definiciones en estudios recientes cita una definición de Chiavenato que dice:

El clima laboral es un aspecto importante en la relación entre organizaciones y personas. Las personas se encuentran en un proceso continuo de adaptación a situaciones diversas para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio individual; las necesidades humanas no se limitan a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades vegetativas, sino también incluye las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades superiores. (Zambrano Arias 2022, 12)

Considerando el estudio social si bien se estudia lo psicológico y todo suceso que pueda influenciar en el clima laboral, en el concepto visto ya refleja la necesidad social como tal de autoestima y de autorrealización, esto conforme el colaborador puede sentir el deseo de un equilibrio individual en donde la persona necesita sentirse satisfecha para generar y desarrollar una mejor actitud y relación con las demás personas.

Los nuevos cambios sociales, siembran en el humano una nueva necesidad en entender como el mundo está funcionando actualmente, sin embargo, para entender esto es importante empezar por entender a las personas desde su individualidad. Dentro de un grupo específico se reconoce un cambio evolutivo en cuanto a las relaciones personales se refiere, el estudio no solo del nuevo concepto que puede haber, sino también, de los nuevos factores que influyen en este contexto.

1.2. Características del clima laboral

Las características del clima laboral son aquellos rasgos específicos que permiten identificar a este fenómeno, su estudio depende mucho de la forma en la que puedan esas

mismas características contribuir en el desarrollo de la investigación para finalmente conocer, cómo éstas se ven relacionadas con la empresa y la importancia de su identificación e implementación.

Las características del clima laboral son necesarias para entender y desarrollar mediciones de clima laboral, analizar sus resultados y enfocar los planes de acción. A continuación, en la Figura 1 se podrá observar las características más relevantes:

Tabla 2
Características de clima laboral

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente:(Brunet 1987)

Elaboración: Imagen tomada de El clima de trabajo en las organizaciones por Luc Brunet

Las características del clima organizacional se perciben directa o indirectamente, tienen impacto directo en el resultado de clima organizacional y repercute en el comportamiento de los miembros de la empresa, por lo que tienen una gran variedad de consecuencias para la organización en lo que se refiere a productividad, satisfacción, rotación, adaptación, compromiso y liderazgo. Las instituciones orientadas a innovar y mejorar su ambiente laboral potencian la gestión de cambio en los sistemas organizaciones que constituyen variables que de acuerdo con Ximena Guevara (2018, 21) median entre los valores y las personas dentro de una institución, las mismas que permiten aclarar las causas de insatisfacción en el trabajo y la incidencia en todos los cambios organizaciones por los que puedan atravesar Entre otras características importantes a considerar en el concepto de clima laboral están la comunicación, participación, motivación, liderazgo, planificación, confianza, creatividad. Estos elementos también son fundamentales cuando de clima laboral se trata ya que adquieren gran relevancia y peso por la repercusión inmediata en resultados y objetivos tanto como en los procesos internos de las organizaciones.

Todas estas características forman parte del clima laboral que al ser valoradas y evaluadas darán como resultado la *personalidad* de la organización en ese momento, construyendo un clima particular y único para esa empresa que influirá directamente en el comportamiento de las personas.

Al respecto Luc Brunet (1987, 13) sostiene que, “esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano”. Asimismo, el autor complementa la idea indicando que “si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta”.

1.3. Dimensiones de clima laboral

Para iniciar un diagnóstico acertado en la medición de clima organizacional es necesario conocer las distintas dimensiones analizadas y comprobadas por varios estudiosos del tema que han desarrollado teorías con bases muy importantes para el entendimiento integral del clima laboral.

Las dimensiones consideradas dentro de los distintos instrumentos creados y probados a lo largo de la historia han ido evolucionando y adaptándose a la realidad y actualidad. Estos instrumentos van de acuerdo con las necesidades que mantenga la organización, de tal modo que se puedan identificar y obtener los resultados deseados. Existen varios aspectos que coinciden entre los diferentes autores y otras dimensiones nuevas o polémicas, como es el papel que juega el estilo de liderazgo. A continuación, se detallan los criterios de mayor relevancia para la presente investigación:

Para Likert, psicólogo y educador las dimensiones planteadas en sus investigaciones son:

- 1.- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2.- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3.- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4.- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5.- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- 6.- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

- 7.- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8.- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada (Brunet 1987, 46).

Litwin y Stringer son de los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional desde el enfoque perceptual quienes describen las siguientes dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (Brunet 1987, 46).

Pritchard y Karasick esforzaron por que las dimensiones fueran independientes, completas y relacionadas con teoría perceptual de clima organizacional desarrollando un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (Brunet 1987, 47).

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso (Sandoval 2004, 85).

Con la descripción de las distintas dimensiones y tipo de instrumentos creados se evalúa que cada ítem tiene el objetivo de delimitar el conocimiento del clima organizacional y enfocar sus encuestas, entrevistas o cualquier método de aplicación en buscar un diagnóstico actual de la percepción de empresa por medio de sus colaboradores.

Según Brunet los distintos cuestionarios tienen dimensiones en común que se relacionan para llegar a determinar la imagen de la empresa. Las dimensiones mínimas que debe contener un diagnóstico son:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior (Brunet 1987, 51)

En el mercado existen distintos y variados instrumentos de medición los mismo que tiene como objetivo capturar la situación actual del clima laboral de las organizaciones y conocer el grado de satisfacción del personal frente a los diferentes aspectos antes señalados en las dimensiones, en donde la empresa u organización obtiene información real y en base a la misma puede desarrollar estrategias para mejorar o mantener los resultados.

2. Normativa vigente para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

Para profundizar y entender desde la perspectiva legal y normativa que rige para las Cooperativas de ahorro y crédito financieras y no financieras de acuerdo con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), se analizan los siguientes apartados más relevantes que impactan en las cooperativas, su creación, propósito y objetivos generales de funcionamiento.

2.1 Ley de Economía Popular y Solidaria

LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
PRIMERA PARTE
DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y
SOLIDARIA
TÍTULO PRIMERO
NORMAS GENERALES
CAPÍTULO PRIMERO
MARCO CONCEPTUAL Y CLASIFICACIÓN

ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Art.- 1.- Para efectos de la presente ley, entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas colectivas de organización económica, auto gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, a fin de obtener ingresos o medios de vida en actividades orientadas por el buen vivir, sin fines de lucro o de acumulación de capital. Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican.

CARACTERÍSTICAS

Art.- 3.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, se caracterizan por: a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia; b) Su compromiso con la comunidad, la responsabilidad por su ámbito territorial y la naturaleza; c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros; d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros; e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad; f) La prevalencia del trabajo sobre los recursos materiales; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia.

VALORES Y PRINCIPIOS

Art.- 4.- Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.

INTERÉS PÚBLICO

Art.- 5.- Declárase de interés público y prioridad del Estado, la promoción, protección y fortalecimiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria, y su ampliación

a partir del resto de la economía popular, como mecanismo eficaz para construir el Sistema Económico Social y Solidario, aumentar y mejorar las fuentes de trabajo, contribuir a la estabilidad económica, a la práctica de la democracia, a la preservación de la identidad, a la equitativa distribución de la riqueza y a la inclusión económica y social.

AUTONOMÍA

Art.- 6.- El Estado respeta la pluralidad de formas de organización de la economía popular y solidaria y garantiza su autonomía, independencia, libre desarrollo y ejercicio de cualquier actividad económica lícita, en el marco de la normativa que las regula.

CAPÍTULO SEGUNDO

OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN OBJETO

Art.- 7.- La presente Ley tiene por objeto reconocer, fomentar, fortalecer, promover, proteger, acompañar, regular y controlar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía popular y solidaria y otras formas de la economía popular; además, normar las funciones de las entidades públicas responsables de la aplicación de la presente ley.

ACOMPañAMIENTO, PROMOCIÓN, REGULACIÓN y CONTROL

Art.- 11.- Se entiende por “acompañamiento y promoción” al proceso de seguimiento y apoyo continuo e intensivo a las organizaciones económicas populares y comunitarias, por parte del Instituto, con el propósito de dinamizar su desarrollo y su participación social, promoviendo entre ellas, el asociativismo y el acceso a programas de inclusión social, laboral, productiva y financiera.

Se entiende por “regulación”, el conjunto de normas dictadas por los órganos competentes, para el adecuado y oportuno desarrollo y cumplimiento de la política pública, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de las organizaciones económicas populares, comunitarias, asociativas y cooperativas. Se entiende por “control”, la facultad de comprobación, fiscalización, supervisión, vigilancia y otras formas de prevención, corrección y sanción, ejercidas sobre las organizaciones asociativas y cooperativas, con la finalidad de velar por el interés general y el cumplimiento de la presente ley.

CAPÍTULO TERCERO

NATURALEZA JURÍDICA Y LEGISLACIÓN APLICABLE

LEGISLACIÓN APLICABLE

Art.- 15.- Las relaciones entre las y los integrantes de las organizaciones comunitarias, asociativas, cooperativistas y otras formas de organización económica popular; entre éstos y dichas organizaciones; y, entre ellas, se regulan por la presente Ley y, en caso de insuficiencia normativa, por el Derecho y la Doctrina Cooperativa y por el Derecho Común, siempre que no se oponga a la naturaleza jurídica y económica de aquellas. Las resoluciones y actos del poder público, dictados en aplicación de la presente ley, respetarán la identidad cultural y autonomía de las organizaciones comunitarias fundadas en relaciones de plurinacionalidad, interculturalidad y territorialidad.

TÍTULO QUINTO
DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO
CAPÍTULO PRIMERO
GENERALIDADES

DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS

Art.- 34.- Son cooperativas las sociedades de personas, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria se expidió en abril de 2011, en la cual se precisa a la economía popular y solidaria como la forma de organización económica donde sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad. (La Economía Popular y Solidaria: un modelo viable de desarrollo económico, Documentos de trabajo 2018).

Capítulo segundo

Marco metodológico

1. Evaluación de Clima laboral en las organizaciones

La medición del clima organizacional es importante dentro de la empresa conforme se busca conocer diferentes aspectos que puedan mejorar temas de productividad y rentabilidad, el objetivo principal es realizar un diagnóstico sobre la percepción que tienen los empleadores y trabajadores frente al clima laboral, además de conocer el estado de salud interno del equipo de trabajo.

La implementación de instrumentos para medir el clima organizacional o laboral es una ventaja competitiva dentro de la empresa; la recolección de información permite conocer el estado actual de la empresa, sobre todo se enfoca en saber si los actuales colaboradores se encuentran inmersos en un equipo de trabajo con un ambiente saludable, además de otros factores importantes. Esto permite que el área encargada en realizar esta evaluación identifique el estado interno (clima organizacional) de la empresa y lo dé a conocer a todo nivel ya que es un proceso que involucra a toda la organización especialmente a líderes y directivos.

1.2. Instrumentos aplicados en clima laboral

Los instrumentos con mayor fuerza, conocidos y fáciles de utilizar son los siguientes:

1. Observación: La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.

2. Grupos focales: Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.

3. Entrevistas: Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.

4. Encuestas: Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones

subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora (Morales, 2018).

Uno de los instrumentos con mejor rendimiento y posible de dar los resultados esperados es el cuestionario y/o encuesta puesto que describen hechos particulares de la organización, indicando su nivel de satisfacción, por lo general estos tienen escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo, muestra de cierto modo la percepción actual del trabajador y el ideal que considera internamente (Brunet 1987, 117).

No hay que olvidarse que los diagnósticos de clima laboral son una herramienta estratégica y es importante medirla de acuerdo con un tiempo prudente, con el fin de conocer el estado físico y psicológico de quienes son parte del equipo de trabajo en una empresa u organización, además que su medición también permite trabajar en base a un método cuantitativo que arroja estadísticas de evaluación y medición, haciendo posible marcar datos de un antes y un después.

1.3. Resumen de cuestionarios de clima laboral

Existen distintos modelos de cuestionarios y recogiendo las distintas características de varios autores se han resumido en la Tabla 3.

Tabla 3
Resumen de instrumentos por autor

Descripción	Autor	Nº DE Preguntas	Dimensiones
Cuestionario original	Rensis Likert (1976)	51	8
Cuestionario versión abreviada	Likert (1976)	51	6
cuestionario de percepción del clima al interior de las compañías de seguros	Schnedider Bartlett (1968)	80	6
Cuestionario de clima organizacional	Pritchard y Karasick (1973)	40	11
Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) - Dominio escolar	Halpin y Crofts	64	8
Cuestionario adaptado a las empresas escolares	Crane	36	5
Work Environment Scale (WES) - Escala de ambientes de trabajo	Moons e Insel (1989)	90	10
Encuesta de clima organizacional ECO	Fernando Toro (1992)	49	8
Cuestionario de clima organizacional	Litwin y Stringer (1968)	50	9
TECLA - Test de Clima Organizacional desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá.	John Sudarsky (1977)	90	8

(IMCOC) Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas	Carlos Méndez (1980)	45	10
Instrumento IPAO validado para aplicación en empresas colombianas	Rada (2004)	40	6
Prestro (3 dimensiones, 14 pilares y 62 preguntas)	Jorge Izquierdo ()	62	3
Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional	Mónica García Solarte Álvaro Zapata Domínguez (2008)		27
Cuestionario de clima organizacional	Hernán Álvarez Londoño (1995)		24
Cuestionario Survey of organizations (Utiliza 3 variables Liderazgo, clima organizacional y la satisfacción)	Bowers y Taylor (1972)		5
Inventario de clima psicológico	Gavin y Howe		
Índice de clima organizacional	Stern		
Cuestionario de clima organizacional	James y Sells		
Encuesta de calidad de empleo	Kahn		
Cuestionario Michigan de evaluación organizacional	Camman		
Escala del ambiente universitario	Pace		
Cuestionario de salud organizacional	Milles		

Fuente y elaboración propias con base en diferentes autores.

Cada autor y cuestionario detallados en el cuadro que consolida varios criterios demuestra que existen una gran variedad de instrumentos en el mercado con estructura distinta, número de preguntas y dimensiones heterogéneas pero basadas en el mismo enfoque que consiste en conocer el clima laboral de la organización, las percepciones de los colaboradores, conocer comportamientos y lo más importantes identificar los planes de acción a ejecutar con miras a mejoras continuas. Conforme se obtienen los datos de los diagnósticos hay la posibilidad de corregir, capacitar y ayudar a que este mejore su puntuación; no solo como una especie de estadística, sino porque este factor también tiene repercusiones en la productividad y rentabilidad. Un buen clima organizacional genera mayor incentivo, mayor optimismo y mejora los niveles de desenvolvimiento en sus actividades; el diagnóstico de clima es un indicador de desempeño y desarrollo empresarial que involucra a toda la organización.

Los principales parámetros que usan los modelos de medición en el clima laboran se relacionan con las descripciones estructurales en las relaciones de la organización, ya sean capacitación, cantidad y horas de formación, ajustes normativos en relación con contingentes, y demás factores a conveniencia de los tipos de empresa (Nader, Bernate Peña, y Santa Bárbara 2014).

2. Instrumento de recolección de datos en la medición de clima laboral - Prestro

La metodología y herramienta utilizada para el análisis de los diagnósticos de clima laboral aplicado a varias cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecen y fueron desarrolladas por Prestro, una consultora ecuatoriana con más de 15 años en el mercado a nivel latam, con sede en Ecuador, que brinda servicios para áreas de Talento Humano en clima y cultura organizacional.

El instrumento mencionado y utilizado para medir el clima laboral fue desarrollado por el equipo Prestro, cultura laboral; quienes, con sólido conocimiento del comportamiento organizacional, su vasta experiencia en empresas reconocidas y trayectoria profesional le permitieron construir un modelo sustentado en metodologías confiables y base científica que recoge información de *best practices* de los resultados de instrumentos aplicados en el mercado nacional e internacional por varios años en temas de clima laboral. Este aplicativo se encuentra customizado a la realidad actual y probada técnicamente para salvaguardar la confidencialidad de los encuestados y la ponderación de resultados confiables.

El desarrollo de este cuestionario se ha aplicado en más de 300 empresas de distintos rubros y sectores corroborando los resultados con herramientas técnicas y lúdicas como complemento de los análisis de Clima Laboral para empresas ecuatorianas y de América latina.

2.1. Características principales del instrumento de medición Prestro

Las funcionalidades que posee este software son integradas y de cara al usuario bastante amigables, ya que el ingreso de información y lectura de informes son claros, concisos y entendibles aún en personas no relacionadas en procesos de talento humano.

Una de las características más importantes del instrumento de medición de clima laboral Prestro, es que basa su metodología en 3 dimensiones o pilares, 2 puntales, 14 factores y 62 enunciados permitiendo complementar la encuesta con preguntas propias que la empresa requiera conocer.

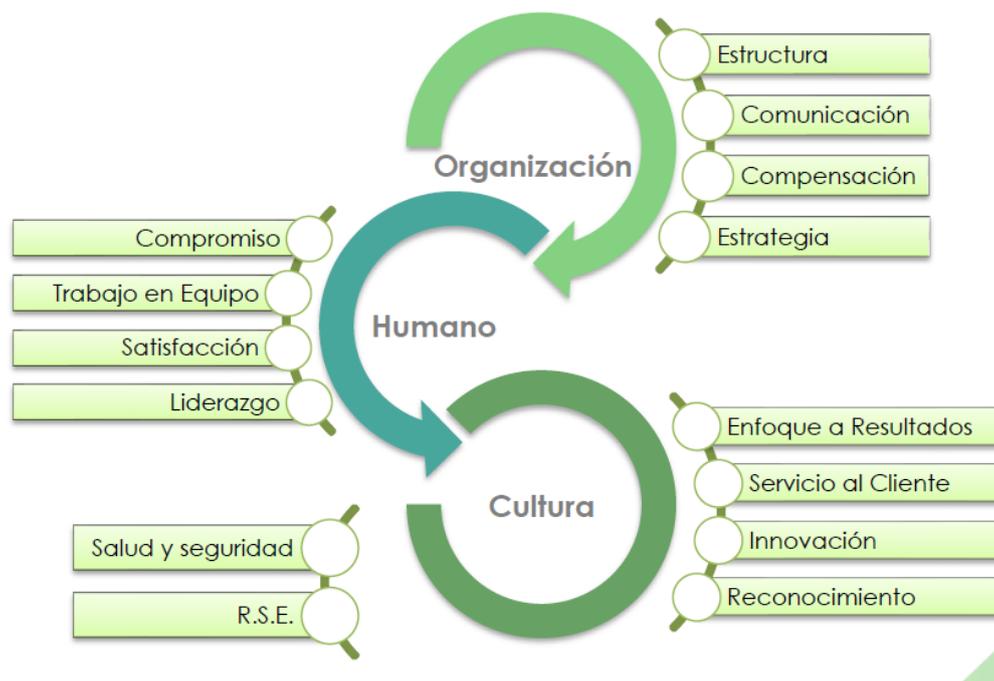


Figura 1. Dimensiones de Clima laboral según metodología de Prestro
Prestro, Cultura Laboral

La data con la información personal de cada colaborador previo a una encuesta de clima laboral es cargada por personal de soporte de TI de la consultora, quienes con el conocimiento técnico encriptan los datos garantizando la confidencialidad de los trabajadores a ser encuestados. Esta información pasa varias validaciones sobre la consistencia de data para evitar errores en la encriptación de información.

El usuario encuestado recibe un enlace de acceso vía web en donde le direcciona directamente a las preguntas en la plataforma online, el encuestado no debe llenar ningún dato personal que pueda poner en riesgo la confidencialidad de las respuestas ni la transparencia al contestar. Con esta funcionalidad se asegura el anonimato del personal encuestado, la discreción absoluta de las respuestas y la validez de los resultados que requiere la organización para la toma de decisiones.

La interfase y fácil uso de la herramienta permite intuitivamente responder y avanzar en cada pregunta sin dificultad, considerando que la misma está dirigida a personal de todo nivel en conocimiento de sistemas y escolaridad.

De igual manera, la viabilidad de los resultados está directamente vinculada al porcentaje de encuestas finalizadas frente al total de empleados cargados en la plataforma, considerando un mínimo del 70% de encuestas contestadas para una tabulación correcta y confiable. Dentro de la misma línea de parámetros de seguridad que tiene la herramienta, existe la función automática de mostrar resultados por los diferentes filtros

de búsqueda únicamente cuando el número de personas supere los 5 integrantes, caso contrario, la herramienta no permite visualizar de manera detallada los resultados, protegiendo una vez más la confidencialidad de las respuestas y a su vez no revelando al trabajador que respondió.

La metodología de medición que utiliza este aplicativo web de Prestro es mediante escala de Likert, la misma que permite conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de cada ítem sin limitar las respuestas a un “sí” o “no” dando a conocer la conformidad de las personas.

Tabla 4
Escala de Likert

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
--------------	------------------------	----------------------	---------------------	----------------

Fuente y elaboración propias.

Dentro de las primeras respuestas que deben contestarse es el estado de ánimo del encuestado, lo cual determina hacia donde se pueden inclinar sus respuestas o el sesgo que posteriormente servirá para el análisis global.



Figura 2. Estado de ánimo de encuesta de clima laboral
Prestro, Cultura Laboral

Asimismo, el almacenamiento de la información y respaldos del software tiene un repositorio confiable, actualmente se encuentra en un servidor local con los debidos soportes y copias de seguridad a cargo de personal técnico especializado en manejo de base de datos y confidencialidad de información.

Una vez finalizada la encuesta, se puede acceder a la revisión de resultados en tiempo real y descarga de informes de manera fácil, rápida y segura teniendo como alternativas varios cortes de información y filtros de datos que facilitan la interpretación y análisis de resultados.

Los roles y responsabilidades de los perfiles para acceder a la información del software son previamente definidos y asignados en el sistema por personal de TI de la consultora, creando usuarios y contraseñas de alta seguridad para el ingreso en cualquier

momento con disponibilidad abierta para la empresa cliente con un plazo de 6 meses posterior a la medición de clima laboral.

Finalmente, el historial de la data y consulta de años atrás por procesos de clima laboral desarrollados en el sistema de Prestro, también es una ventaja que posee la herramienta; la misma que dispone de comparativos de distintos periodos aplicados a un mismo cliente y permite la descarga de informes ejecutivos con resultados sintetizados en formato pdf.

2.2. Presentación de información del instrumento de medición Prestro

El software de Prestro como se describió en las características es bastante intuitivo y fácil de manejar de cara al usuario encuestado e interesados en conocer los resultados, teniendo apartados y secciones muy claras desde el login hasta la descarga de informes.

El enlace de acceso a la plataforma es:
<https://prestro.online/EncuestaWeb/index.shtml>

Tiene como primera pantalla el login de usuario y contraseña configuradas previamente con protocolos de seguridad.



Figura 3. Página de inicio Plataforma Prestro
Prestro, Cultura Laboral

De acuerdo con el perfil asignado el usuario podrá ingresar a las distintas funcionalidades del sistema y acceder a consultar la información. Esta herramienta permite indagar y acceder a varios de filtros segmentados por áreas o unidades de negocio, rango de edad, antigüedad, género y hasta por escolaridad. A continuación, se muestra los filtros de búsqueda que presenta la pantalla:

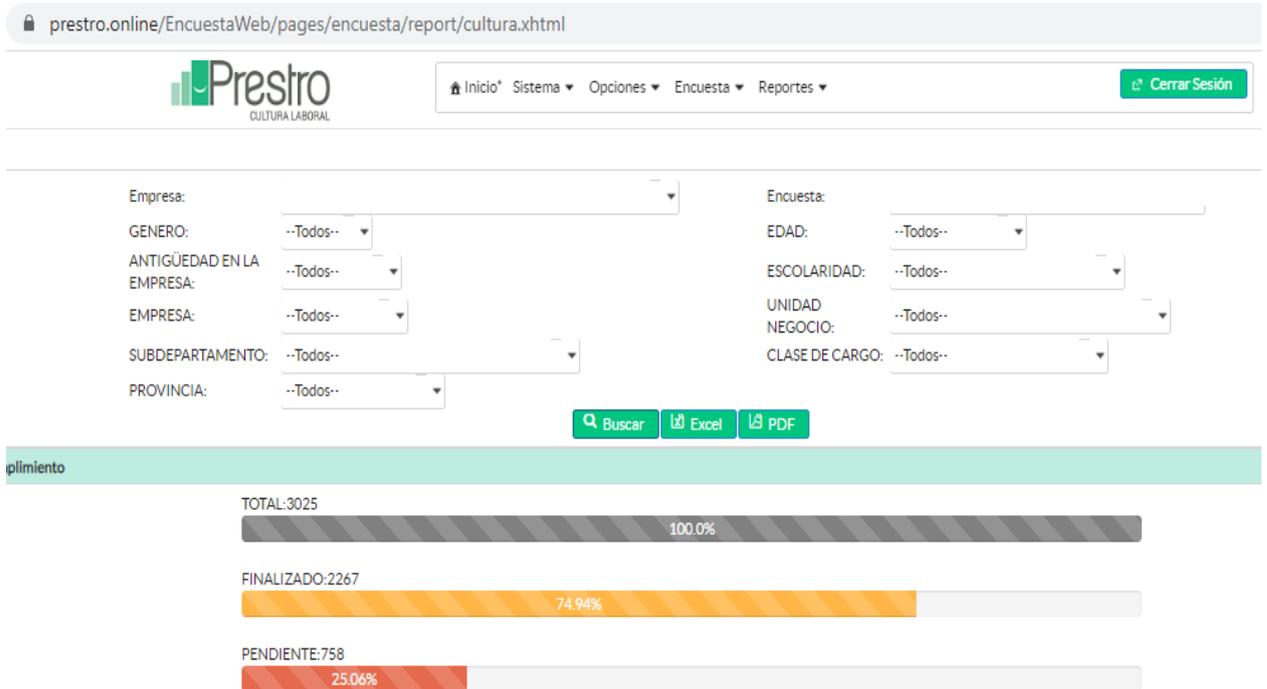


Figura 4. Plataforma Prestro, Clima Laboral. Filtros de búsqueda Prestro, Cultura Laboral

Adicional a los filtros se permite visualizar también el total de personas cargadas, identificando quienes terminaron la encuesta y aquellas que quedaron pendiente.

En la siguiente sección constan los datos demográficos representados en gráficos (pasteles) que permite visualizar la consolidación de la data ordenada por género, edad, antigüedad y escolaridad facilitando la comparación de opciones, destacando tendencias y diferencias.

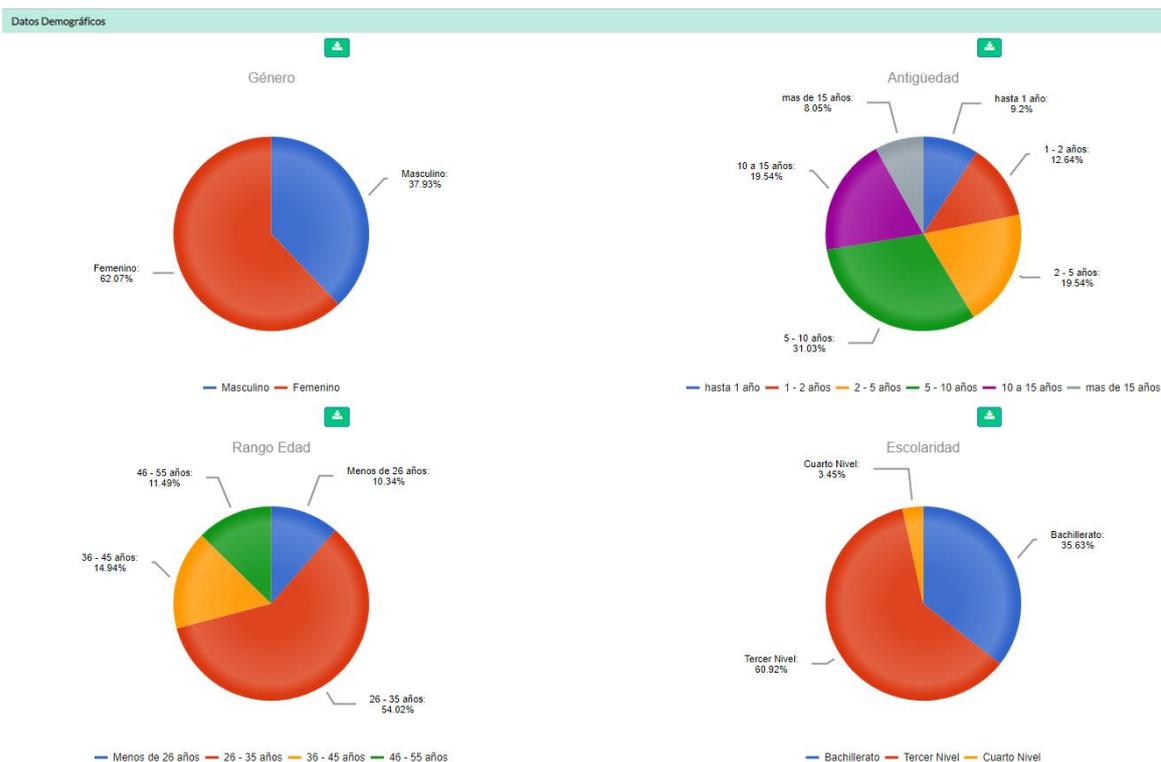


Figura 5. Plataforma Prestro, Clima Laboral. Datos demográficos
Plataforma Prestro, Clima Laboral

En el siguiente apartado se visualiza los porcentajes de respuesta frente al estado de ánimo contestado al inicio de la encuesta:

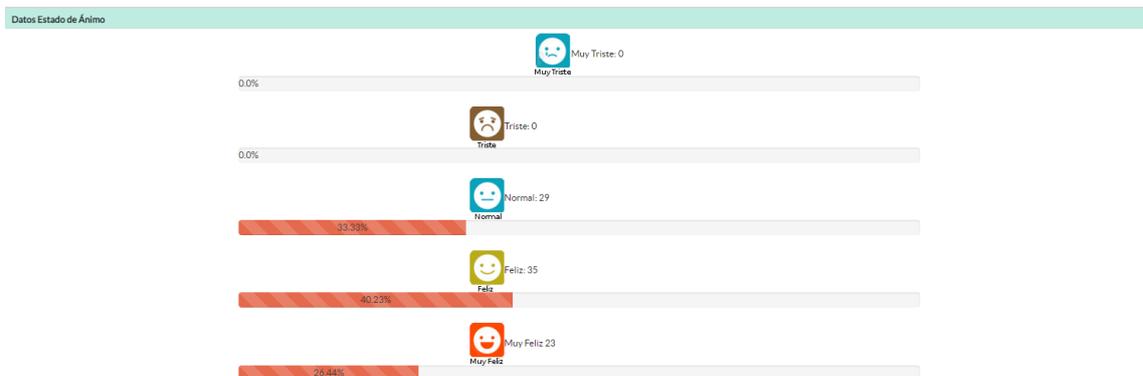


Figura 6. Plataforma Prestro, Clima laboral - Resultados estado de ánimo
Plataforma Prestro, Clima Laboral

En las próximas secciones se detalla los resultados de la encuesta de clima laboral mostrando en primer plano los indicadores por cada puntal y pilar de la herramienta de forma resumida y la vez permite abrir cada ítem para visualizar de manera detallada la información de las 62 preguntas.

La herramienta tiene como característica de visualización que los resultados se muestran semaforizados para identificar fácilmente el porcentaje de respuesta de cada ítem. La semaforización corresponde a una configuración interna que muestra los resultados por categoría de colores acorde al rango porcentual.

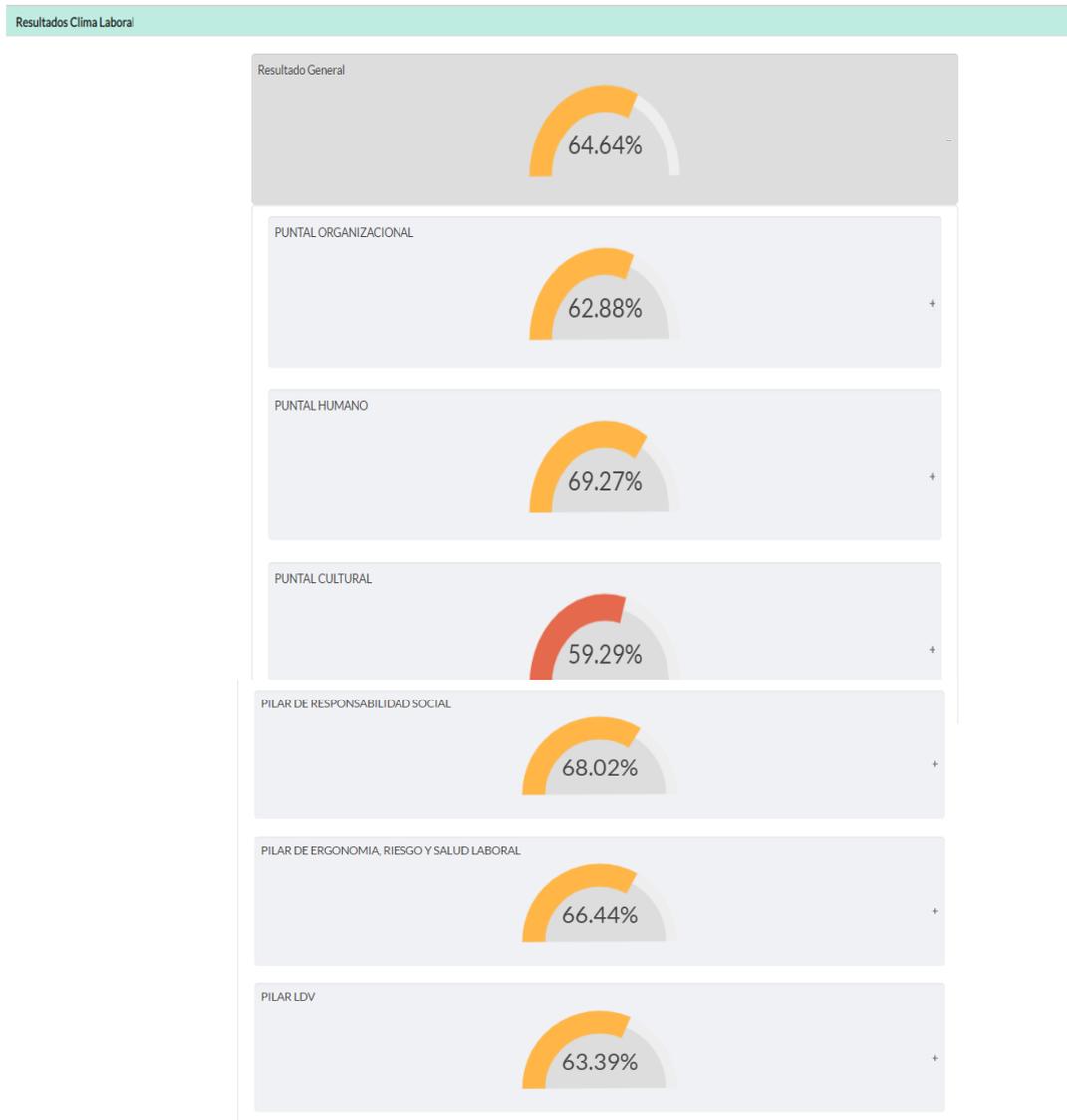


Figura 7. Resultados encuesta clima laboral
Plataforma Prestro, Clima Laboral

Al abrir un puntal, se observa que la visualización por cada ítem muestra también el detalle de los porcentajes semaforizados:

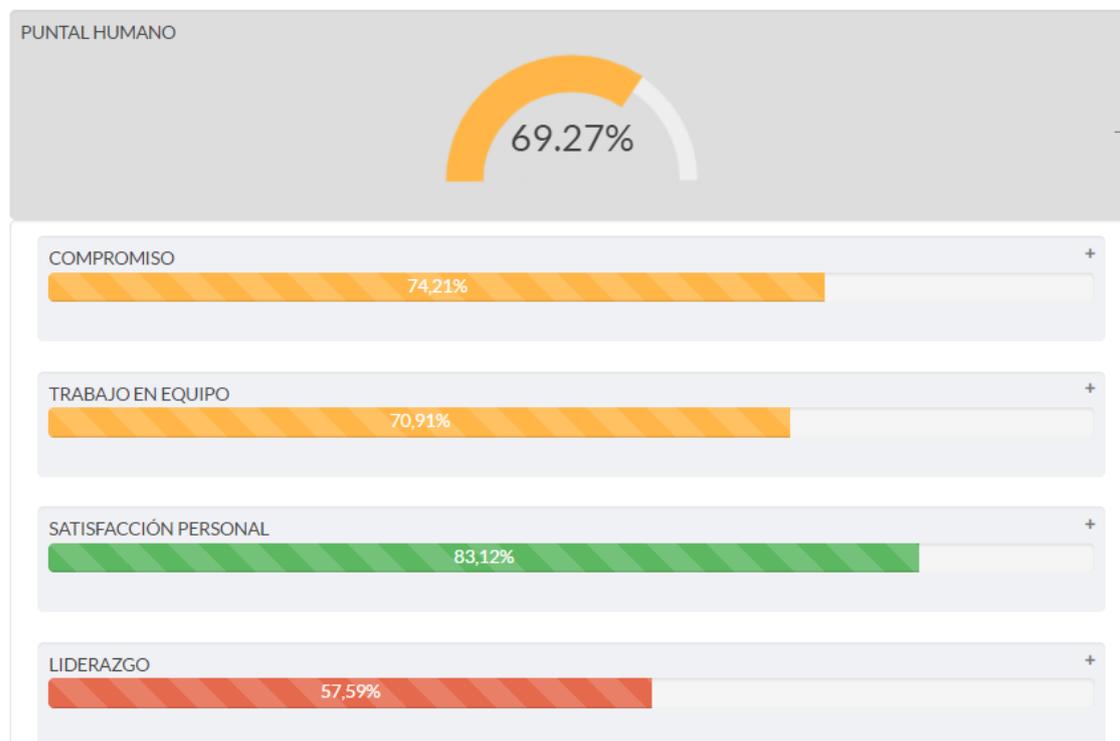


Figura 8. Plataforma Prestro, visualización de factores de clima laboral
Plataforma Prestro, Clima Laboral

Y dentro del mismo orden de la funcionalidad se puede acceder al nivel más bajo de consulta para revisar cada pregunta:

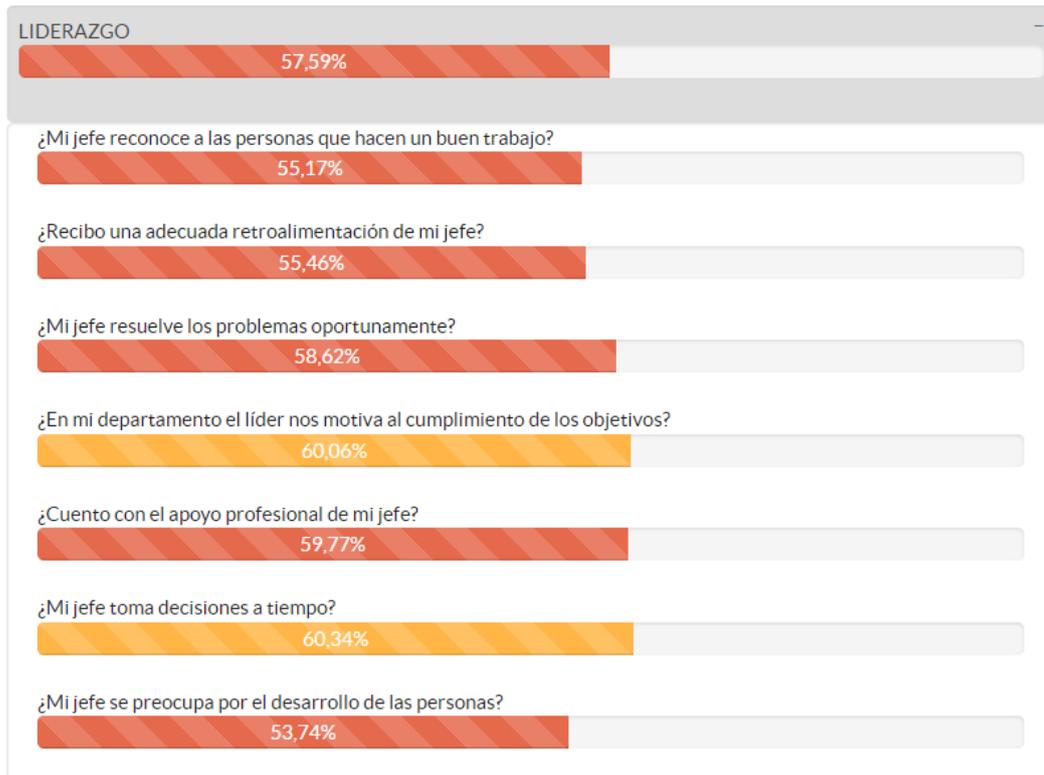


Figura 9. Plataforma Prestro, visualización de preguntas de clima laboral
Plataforma Prestro, Clima Laboral

Finalmente, en la última sección de la pantalla de consulta se visualiza gráficos resumidos en forma de barras con la consolidación de los datos para un manejo más ejecutivo y sintetizado usado generalmente en la interpretación general de data.

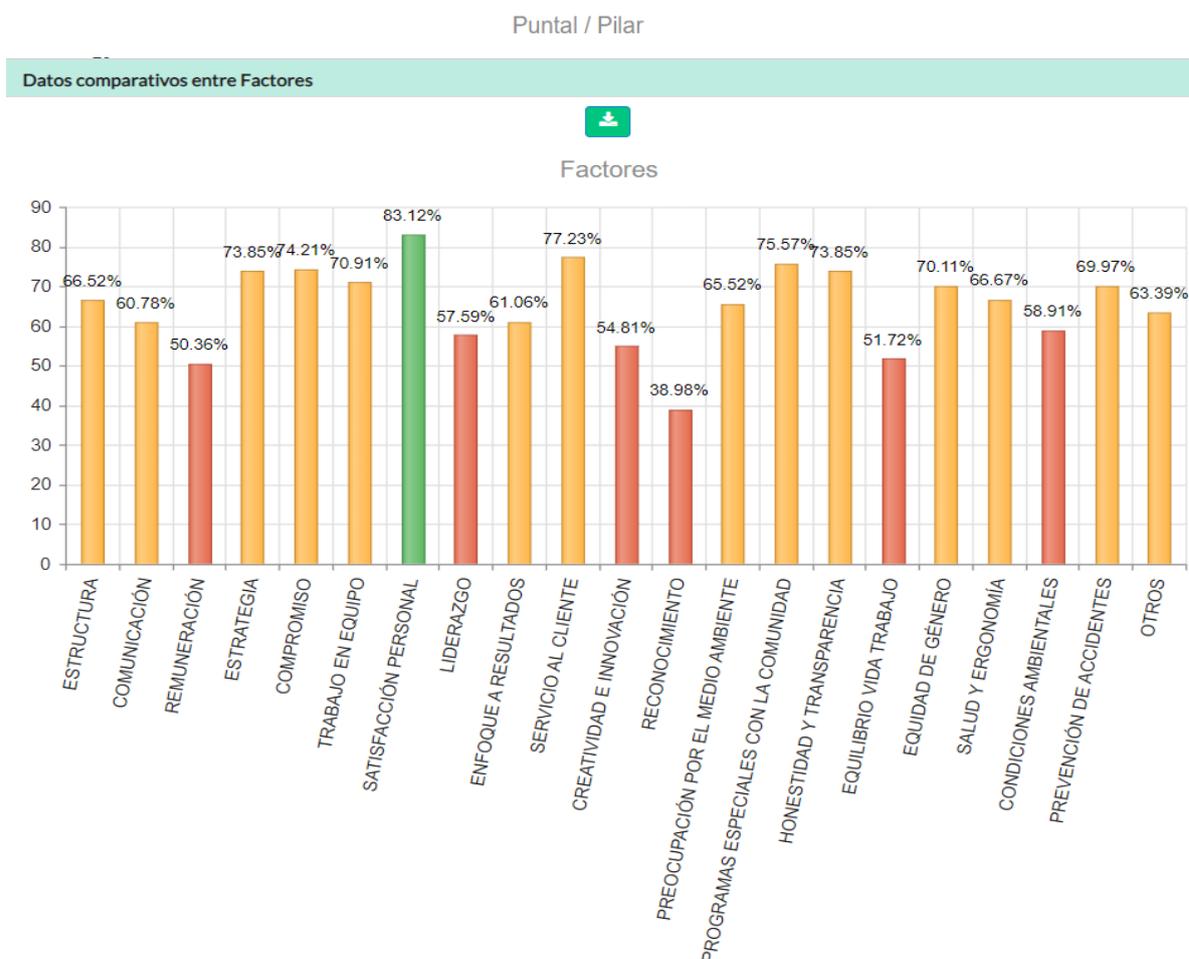


Figura 10. Plataforma Presto, datos comparativos entre factores
Plataforma Presto, Clima Laboral

Todo lo detallado en las funcionalidades y formato de presentación de los resultados de la herramienta de Presto puede descargarse desde la misma plataforma usando cualquier filtro de información en formato pdf de manera inmediata.



Figura 11. Plataforma Presto, descarga de informes PDF
Plataforma Presto, Clima Laboral

El informe descargado no necesita editarse ni modificarse ya que su presentación tiene un formato gerencial y de fácil interpretación hacia los lectores tanto del área de talento humano como de toda la organización.

Es importante resaltar que, al aplicar filtros de consulta con menos de 4 participantes, la herramienta no muestra detalle para no comprometer a las personas que corresponden a determinado filtro, salvaguardando siempre el anonimato de los encuestados.

Empresa: COOPERATIVA DE
 Género: --Todos--
 Antigüedad en la empresa: --Todos--
 Gerencia COAC Luz del Valle 2020: Cobranzas
 Agencia COAC Luz del Valle 2020: --Todos--
 Cargos COAC Luz del Valle 2020: --Todos--

Datos Cumplimiento
 No se pueden presentar datos con menos de 4 datos
 Datos Demográficos
 Resultados Clima Laboral

Figura 12. Plataforma Prestro, respuestas anónimas.
 Plataforma Prestro, Clima Laboral

Resumiendo, se puede argumentar que el clima laboral en si es uno de los procesos más sensibles y delicados del área de talento humano que involucra de manera transversal a toda la organización, razón por la cual la selección del instrumento para la medición de clima debe recoger varios puntos que garanticen resultados confiables, una interpretación real de los hechos y la personalización de la estrategia de comunicación acorde a la cultura organizacional.

Para elaborar el informe final de clima laboral se debe conocer el contexto por el que atraviesa la organización en ese momento, los principales *insight* desde la mirada de talento humano, la motivación por la cual se llevó a cabo la encuesta y sobre todo la debida interpretación de resultados tanto cualitativos como cuantitativos para armar el plan de acción que se deriva de todo lo mencionado.

Un informe dentro del marco explicativo con data clara, ordenada y concisa es la clave para ejecutar correctamente mejoras y la principal evidencia del estado actual de la organización.

3. Metodología de la investigación

Dentro del marco investigativo de este trabajo y en concordancia con los objetivos planteados en el plan de tesis, es necesario detallar los hallazgos y análisis adicionales encontrados al procesar los resultados de clima laboral en distintas cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador que permite realizar un mejor entendimiento de la variación de los factores en los diagnósticos de clima, tema central de esta investigación.

Los datos se recolectaron mediante las encuestas de clima laboral realizados dentro de la plataforma de Prestro de manera *on line* (formato automatizado bajo escala de Likert con ponderaciones expresadas en porcentajes) a los colaboradores de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1 aplicados antes y después de la pandemia de covid-19, fuente de datos para el análisis comparativo de los cambios y variaciones de estos. El corte de fecha para discriminar los que corresponden al grupo prepandemia y pospandemia es el 16 de marzo 2020.

El universo o población corresponde a 128 diagnósticos de clima que reposan en la plataforma de Prestro, en donde se encuentran empresas de distintos rubros, tamaños, cantidad de empleados, sectores y localidades incluyendo diagnósticos realizados fuera del territorio nacional. La muestra se segmentó seleccionando a todas las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1 que cuenten con al menos un diagnóstico de clima laboral finalizado.

En este sentido, el marco muestral está compuesto por 2271 encuestas aplicadas a los colaboradores de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1, de los cuales el 88% del total se finalizaron en su totalidad y el 12% se quedaron en estado pendiente, las mismas que no se consideraron para el presente análisis.

Tabla 5
Marco muestral

Detalle	Total	Porcentaje	
Marco muestral	2271	100%	
Encuestas finalizadas	2004	88%	
Encuestas pendientes	267	12%	

Fuente y elaboración propias.

4. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de investigación utilizado para esta investigación después del análisis e interpretación de los datos recogidos se determinó que es *mixta*, ya que utilizando la

combinación cualitativa y cuantitativa se llegó a un enfoque integrador dando a la investigación una perspectiva más acertada en función de los objetivos planteados.

Dentro del enfoque cuantitativo se consideró los resultados porcentuales de los diagnósticos de clima laboral de cada factor comparados entre los distintos periodos y la información de los diferentes datos demográficos existentes para llegar a un análisis más profundo; asimismo se pudo complementar con el análisis cualitativo detallando los hallazgos de cada factor en función del resultado y el comportamiento de estos.

El tipo de investigación aplicada para el presente trabajo de tesis *fue no experimental descriptiva*, la cual permitió medir y evaluar diversos aspectos de los factores de clima laboral en el comparativo de los resultados antes y después de la pandemia. Cada factor fue analizado de manera individual y posterior a esto se realizó la comparación entre los distintos periodos para describir los hallazgos, comportamientos, experiencias y nuevos hábitos instaurados en las personas que fueron seleccionadas para llenar las encuestas de clima laboral dentro del marco muestral de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador del segmento 1.

Este tipo de investigación descriptiva estuvo muy alineada con la pregunta central ya que permitió describir el fenómeno principal y responder sobre qué factores cambiaron en los diagnósticos de clima laboral en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador prepandemia vs pospandemia.

5. Propuesta al uso e interpretación de instrumentos para medir clima laboral en las organizaciones

Después del análisis y uso de la data de las encuestas de clima laboral para la presente investigación es necesario resaltar las bondades y la oportunidad de conocer de primera mano la situación actual de las cooperativas de ahorro y crédito en cuestiones de clima, bienestar y salud organizacional interna. Un informe de clima laboral es un input muy valioso para la gestión de talento humano y el punto de partida para el desarrollo de acciones preventivas y correctivas de impacto directo en los entornos de trabajo; además concientizar a los decisores claves que medir el clima laboral es una manera de potenciar las ventas, la rentabilidad y continuidad del negocio como diferenciadores claves frente a la competencia en el mercado.

Con lo expuesto en el párrafo anterior y haciendo énfasis en la importancia de medir el clima laboral en las organizaciones, es necesario buscar el instrumento que se adapte de mejor manera a la necesidad actual de la empresa; es decir; la medición de

clima va a depender de la efectividad con que sea respondida la encuesta y de la validación correcta de estas respuestas con el fin de obtener un resultado veraz y real para gestionar.

Por lo tanto, una de las propuestas para los instrumentos de medición existentes en el mercado incluido el de Prestro; va en función de brindar un mayor alcance digital web y móvil que sean capaces de funcionar con cualquier sistema operativo como android, iOS y windows. En la actualidad la digitalización y uso de multiplataformas es una tendencia que debe aplicarse también en los procesos de talento humano y sobre todo en herramientas que buscan obtener información sensible de los colaboradores; con esto también se garantiza la confidencialidad y anonimato de las personas.

Adicional a esto se sugiere incluir dentro de la estructura de la encuesta temas que abarquen todo aquello relacionado a los factores pospandemia que tienen incidencia directa en clima laboral como son: estrés, carga laboral, depresión, equilibrio vida-trabajo y por normativa laboral ergonomía y equidad de género. Estos puntos permiten evidenciar de manera integral la situación de los colaboradores partiendo de que la persona no debe ser vista únicamente como trabajador dentro del entorno laboral, sino también entender que los factores externos afectan en el desempeño de su trabajo.

Es importante mencionar que la ponderación y el peso de estos factores deben ser considerados para el cálculo de la misma manera que competencias propias de gestión interna como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, innovación, etc.

Finalmente, los instrumentos de clima laboral deberían presentar la información de manera amigable y de fácil exportación para la interpretación de resultados, un informe creado por una consultora es válido por el conocimiento y la experiencia del tema pero también es necesario dar acceso a la información a los gestores de talento humano y áreas de interés para conocer los resultados utilizando filtros o cortes de información que permitan un análisis más profundo según la necesidad, esto sin levantar la confidencialidad de los colaboradores. La sugerencia nace de mantener un historial de resultados de la organización y poder evaluar las mejoras y acciones periódicamente con el fin de materializar con indicadores la gestión de talento humano dentro de las organizaciones.

Capítulo tercero

Influencia de covid-19 en las organizaciones y en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

1. Gestión del talento humano en pandemia

La pandemia del año 2020 fue un punto de partida para cambiar la perspectiva de las condiciones de trabajo, las empresas enfrentaron varios desafíos y a la vez oportunidades para adaptarse al cambio de manera intuitiva al inicio y posterior creando estrategias. El campo laboral y humano fue uno de los primeros en verse afectado y la crisis sanitaria entre las cosas positivas que dejó fue la nueva manera de mirar la forma de trabajar y obligó a dar un gran salto a la virtualidad, cambiando la realidad en la que se había permanecido durante años. En este contexto se pudo evidenciar como las empresas tuvieron que adaptarse de una manera imprevista a las nuevas condiciones de trabajo mientras regía el confinamiento, teletrabajo o trabajo híbrido y virtualidad en casi todos los casos. Los efectos, consecuencias y nuevos hallazgos durante este tiempo en el clima laboral fueron claves para manejar situaciones a nivel organizacional y poder entender con una mirada diferente la importancia de medir el clima organizacional en todas las empresas sin importar rubro, tamaño o antigüedad.

Existe evidencia clara de que los empleados en la actualidad buscan y prefieren trabajar en empresas que se preocupan por ellos, que están alineados a sus valores y les permiten tener un balance entre su vida personal y laboral; siendo estos factores los que marcan la diferencia en las áreas de talento humano y organizaciones.

Las variantes del clima laboral antes y después de pandemia dio una clara perspectiva de los indicadores que realmente tocan a la persona y que afectan en el ámbito laboral, considerando que muchas personas de forma individual se vieron afectadas principalmente en un tema psicológico, mostrando como tal una nueva realidad con muchísimos otros factores que hoy en día influyen en el tema de investigación.

1.1. Impacto del covid-19 en áreas de talento humano

Las personas son la razón de ser en la gestión de las áreas de talento humano en las organizaciones y sus procesos son vitales para el crecimiento y desarrollo de la organización. El área de Talento Humano es una de las áreas que brinda las ventajas

competitivas a una organización, gracias a su constante evaluación, análisis y respuesta ante las necesidades que la misma tenga. Si bien es cierto, los procesos para satisfacer las necesidades de una empresa – sociedad, están alineadas a la planificación organizacional, al plan estratégico de la empresa, a objetivos organizacionales que van de la mano de varios factores externos que permiten marcar hitos claros de crecimiento de una empresa. Desde la gestión humana los procesos que aportan a una organización suelen ser cada día más exigentes y necesarios para un desarrollo orgánico. Estos procesos como la capacitación, procesos de selección, desempeño laboral, inducción entre otros; fueron gravemente afectados con la llegada del covid-19 para todas las organizaciones en el mundo entero pues el atravesar por una declaratoria de emergencia por crisis sanitaria puso en riesgo la mayoría de los centros de labores, plantas de trabajo y organizaciones enteras, más aún en cuyas áreas se necesitaba obligatoriamente la presencialidad para sus operaciones.

Es así como se crearían nuevas brechas para la adaptación laboral que modificarían el desempeño y clima laboral, rentabilidad y productividad en las organizaciones durante el tiempo de pandemia, en consecuencia, la gestión del talento humano se plantearía nuevos objetivos de reactivación, proyectos de innovación y planes sostenibles para salvaguardar el bienestar del personal y tratar de mantener sus centros de trabajo activas y que evolucionen paulatinamente a los nuevos entornos digitales en los que se manejaría la sociedad.

Haciendo frente a la nueva *normalidad* adoptada por la crisis sanitaria en primer lugar se haría necesario relacionarse estrechamente con las tecnologías de la información y comunicación, puesto que el área de gestión de talento humana cobraba protagonismo al buscar las alternativas para llegar al personal y ejecutar planes de acción inmediatos. La incorporación de datos analíticos digitales a sus procesos y competencias fueron tomando curso en el confinamiento, por ejemplo el cambiar funciones básicas de la presencialidad a la virtualidad en actividades como registrar los tiempos de entrada, las capacitaciones, horas trabajadas, objetivos diarios, registros de bienestar, etc. permitió predecir las preferencias y comportamientos para elaborar un mejor accionar hacia el clima laboral (Reyes Pérez, Gómez Fuertes, y Ramos Farroñán 2021, 234).

La pandemia transformó varios paradigmas a los que las empresas venían acostumbradas desde hace ya varios años y los colaboradores también, ejecutando funciones de una misma manera durante años, pues con el confinamiento se dio un gran

giro en el sentido de asumir retos desconocidos dentro de las organizaciones y que se quedarían incluso post pandemia.

Primero que nada, lo más importante fue proteger al empleado y empleador implementando políticas y protocolos de bioseguridad para la prevención y disminuir contagios, optar por el teletrabajo, mantener áreas de trabajo desinfectadas en caso de asistir, y guardar la prevención estipulada estrictamente serían las normas básicas que muchas organizaciones adoptarían para dotar de seguridad a sus empleados.

En general las empresas en consecuencia de esta crisis que acarreo la propagación de covid-19 valoraron lo más importante para la existencia de las mismas, que es el talento humano, y el esfuerzo que requiere mantenerlo con un clima laboral aceptable fue cuestionado notablemente en muchos aspectos, no solo para conseguir ser competentes dentro de los mercados sino también para cumplir los objetivos que traía el nuevo tiempo de pandemia, ajustarse a ser eficaces y productivos aun teniendo por delante un futuro incierto y poco predecible (Reyes Pérez, Gómez Fuertes, y Ramos Farroñán 2021, 235).

1.2. Impacto del covid-19 en la economía de las organizaciones

La pandemia trajo varios cambios y reprocesos de la noche a la mañana que puso a las organizaciones de cabeza en cuestión de semanas. El plan estratégico nunca estuvo planteado con un virus que aislaría los centros de trabajo y con ellos varias consecuencias a largo plazo.

Las organizaciones iban tomando decisiones mientras transcurría la pandemia en función de las situaciones particulares, un aspecto notablemente afectado fue la economía y liquidez, dependiendo mucho el rubro al cual pertenezcan teniendo como referencia los sectores que cesaron actividades al 100% y otros que se fortalecieron al ser servicios y producir productos de primera necesidad para enfrentar confinamiento, protocolos de bioseguridad y aquellos que facilitarían el aislamiento.

En general se puede acotar que la macroeconomía en el comportamiento laboral en el Ecuador apuntaría en etapas iniciales de pandemia a una caída, el principal motivo pudo ser que en el país predominan las micro y medianas empresas que son la red básica de empleo. Este es otro factor importante, identificar los sectores afectados por la pandemia ya que por un lado se tiene el trabajo formal e informal y dentro de estos a las pequeñas y medianas empresas en las cuales su cadena de pagos, distribución, importación desde mercados internacionales y suministro de insumos fue gravemente

detenida en algunos casos en su totalidad o en otros con escasa participación que ocasiono la toma de medidas drásticas las organizaciones.

La declaratoria de emergencia sanitaria no solo fue un confinamiento temporal, fue una disposición que impuso varias restricciones y tuvo un trasfondo mucho más grave del que inicialmente pudimos percibir en la economía del país y a su vez en las organizaciones, ya que con el cierre de aeropuertos, fronteras, escuelas y colegios, centros de trabajo y la inmovilidad se vio afectado principalmente los canales de distribución y sobre todo el empleo que dejaría de tener un crecimiento sostenido. Es importante señalar que la capacidad para sobrevivir de las empresas implicó tanto de buenas prácticas de la gestión de talento humano como de las decisiones gerenciales para intentar manejar una economía estable; por ejemplo, los despidos, el reordenamiento de las plantas operativas y el postergamiento de inversiones para mantener los endeudamientos en etapas solventables fueron difíciles decisiones que se tuvo que afrontar en los primeros meses de pandemia.

Las orientaciones de comportamiento mayormente en esta fase de pandemia del Ecuador han sido de perspectiva realista y fenomenológica, considerando que los atributos de las personas son otorgados gracias a variables independientes individuales y subjetivas, considerando el clima laboral como relación entre tipos de factores subjetivos y las percepciones de los miembros de una empresa (Bordas Martínez 2016, 21).

El comportamiento de los sectores productivos en el Ecuador tuvo mucho que ver con la concentración de la economía, siendo imperante mencionar para esta revisión de la literatura que la afectación que recibieron las actividades económicas fue mediante un indicador calculado en los meses de marzo, abril y mayo de 2019 versus 2020, haciendo notar que en un promedio de 38% las ventas y actividades comerciales locales durante la pandemia fueron afectadas, correspondiendo a un nivel de afectación crítico (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) y Equifax 2020, 18).

Tabla 6
Actividades económicas – Nivel de Afectación covid-19

Actividades económicas	% PIB	% Empleo	Variación promedio de ventas locales entre marzo, abril y mayo 2019-2020	Nivel de afectación
 Manufactura	12.8%	10.3%	-36.8%	Alto
 Comercio	10.3%	17.9%	-39.9%	Alto
 Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10.1%	29.4%	-15.4%	Bajo
 Petroleo y minas	9.2%	0.5%	-30.4%	Medio
 Enseñanza y salud	8.9%	6.7%	-27.5%	Medio
 Construcción	7.8%	6.1%	-57.4%	Crítico
 Transporte	7.1%	5.8%	-41.4%	Alto
 Actividades profesionales y administrativas	6.5%	4.9%	-43.7%	Alto
 Otros servicios	6.3%	3.7%	-44.3%	Alto
 Administración pública	6.2%	3.4%	-47.9%	Alto
 Información y comunicación	3.7%	0.9%	-23.3%	Medio
 Actividades financieras y de seguros	3.6%	0.7%	-21.7%	Medio
 Suministro de electricidad y agua	3.3%	0.6%	-6.6%	Bajo
 Alojamiento y servicios de comida	1.8%	6.1%	-66.2%	Crítico
 Servicio doméstico	0.3%	3.0%	-64.7%	Crítico
Total			-37.9%	Alto

Fuente: SRI. Datos de ventas locales (12% y 0%) declaradas en el formulario de declaración de Impuesto al Valor Agregado

Elaboración: RFD

La cartera crediticia tuvo importantes cambios en su comportamiento de destinos financieros a nivel nacional, en general los financiamientos se dan a nivel de actividad económica, pero para motivos de pandemia el volumen de colocación de créditos se estableció por nivel de riesgo y afectaciones a las actividades que se estaban realizando en ese momento, por ejemplo, para mayo de 2020 según cifras del BCE se colocó cerca de los 43 millones de dólares, en esta situación la economía popular y solidaria tendría segmentos muy altamente financiados, con el fin de recuperar posteriormente su economía (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD) y Equifax 2020, 19).

La CFN es la entidad financiera mas longeva en el Ecuador, la que impulsa el desarrollo de los sectores productivos a través de financiamientos para complementar el sistema público de financiación público y privado. Para la reactivación post pandemia al país se le inyectaría un presupuesto de 260 millones de dólares para solventar los efectos

negativo resultado de la pandemia de covid-19 para fomentar la recuperación de los sectores productivos de las micro, pequeñas y medianas empresas (Banco Mundial BIRF - AIF 2023, párr. 1).

1.3. Impacto del covid-19 en el empleo y desempleo del país

Las libertades con límites entre fronteras, las medidas de hibernación económica y la baja productividad en las empresas empezó a reflejar un incremento en el desempleo a nivel nacional, esta alza haría que la participación laboral se vea afectada a nivel nacional y en todos los sectores y colateralmente también el clima laboral se encontraría en riesgo al contraer para sus empleados tensiones en plena crisis, las situaciones de imposibilidad de reinserciones laborales si perdían su trabajo eran evidentes, el desempleo no solo sería un indicador más para la situación financiera ecuatoriana, sino también un importante aspecto a tener en cuenta en el estudio del clima laboral y sus afectaciones durante el periodo de la pandemia por covid-19 (Esteves 2020, 35).

Esta etapa de confinamiento por la que se atravesó se extendió aproximadamente hasta el mes de junio de 2020, el indicador que también fue afectado fue el empleo, y desempleo que junto con el tendrían una variación en sus respectivas tasas como muestra la tabla 1, la fuerza laboral recibió bastante presión y la PEA se redujo notablemente.

Tabla 7
Variación de las tasas de empleo bruto, participación global y desempleo en puntos porcentuales entre junio 2019 y junio 2020 nacional

Grupos de edad	Variación tasas de participación global (TPG)			Variación tasas de empleo bruto			Variación tasas de desempleo		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
15-24 años	-5.2	-5.6	-4.7	-10.2	-11.1	-9.3	14.0	12.1	17.5
25-34 años	-1.5	-2.2	-1.2	-10.6	-12.4	-9.1	11.6	11.2	12.2
35-44 años	-1.4	-0.4	-2.1	-7.9	-6.3	-9.3	8.1	6.1	10.6
45-54 años	-4.4	-0.9	-6.9	-8.9	-6.3	-10.7	6.0	5.7	6.3
55-64 años	-9.6	-4.6	-14.8	-14.0	-9.8	-18.3	7.0	6.3	8.0
65 y más años	-10.7	-9.9	-11.5	-11.6	-11.7	-11.6	3.3	4.6	0.5
Nacional	-6.0	-4.8	-7.0	-11.1	-10.5	-11.6	8.8	8.0	10.1

Fuente: ENEMDU, 2019

Elaboración: Ana Esteves, 2020

En la actualidad la situación para el Ecuador en una perspectiva post pandemia hace notar una estructura productiva que gracias a las medidas financieras ha logrado

mantener una recuperación económica tanto en el flujo normal tras su desplome económico, como en la caída de los precios y estancamiento de actividades productivas, actualmente son las estimaciones de algunos organismos.

La CEPAL mantiene que la propagación de estos efectos en la economía se derive en un comportamiento multiplicativo de productividad, y esto se puede interrelacionar con las actividades productivas y el tema de clima laboral, puesto que se desprende directamente del impacto generado por la incidencia del covid-19 en dichas actividades (J. Ramos, Gordón, y Ramírez 2021, 22).

Con todo esto como consecuencia era inevitable que las tasas de desempleo, reducción de jornadas, despidos y sobre la incertidumbre crezca en las organizaciones desestabilizando el clima laboral frente a una realidad que no tenía reversa a las decisiones. Razon por la cual la identificación de estos nuevos factores que intervienen en un diagnóstico de clima laboral, materia de estudio de esta investigación son necesarios para dimensionar todo lo que impacta dentro de una organización.

En las etapas actuales de la nueva realidad las organizaciones enfrentan ciertas incertidumbres, los grandes desafíos a los que puede enfrentarlos el mundo moderno las ha llevado a un plano obligatorio de adoptar medidas cada vez más minuciosas para lograr mantener las vías de vitalidad y supervivencia, limitarse a las medidas estándar de clima organizacional no es suficiente para gestionar soluciones (Carrión Bósquez et al. 2021, 3).

Las políticas laborales también jugaron un papel importante mientras el mundo se adaptaba a la nueva realidad, ya que las exigencias y presión hacia las empresas por mantenerse activas y productivas dentro del marco regulatorio era el reto del momento utilizando el menor número de recursos y no decayendo en servicio. La inversión que las empresas le apostaron a la implementación de tecnologías digitales si bien facilitaban la experiencia del cliente externo en el mediano plazo también hacía que el capital humano se pierda o reemplace en el corto plazo.

También es necesario mencionar todo que implicaba para el empleado trasladar su centro de trabajo a su casa donde había que adecuar condiciones y espacios para desarrollar las actividades laborales y a la vez asumir nuevos roles en casa con las distintas realidades familiares.

Todo este tema afectó severamente la economía global, de cada empresa y en cada hogar se transformó la manera habitual de ser y desarrollarse socialmente dejando una nueva realidad post pandemia que no tuvo vuelta atrás.

1.4. Impacto del covid-19 en el mercado laboral

Los primeros meses del año 2020 a raíz de la propagación del virus covid-19 y las declaratorias de emergencia, aislamiento social y la interrupción de actividades laborales en casi todo el mundo se consideró como uno de los eventos más disruptivos de los últimos tiempos.

Los sectores más afectados en los que se desataban una verdadera crisis era el sector salud, sector económico y por ende el mercado laboral. La incertidumbre de no conocer el comportamiento de los mercados en ese momento ponía en jaque mate a las empresas respecto a la continuidad de sus labores, contrataciones y estabilidad de sus colaboradores. Para este momento todo era incierto porque no existía una fecha fin de la pandemia y en los distintos grupos sociales se proyectaba un deterioro en la economía social.

Los datos estadísticos que estudiarían los efectos casi inmediatos de la pandemia en el sector laboral fue la OIT revelando cifras alarmantes acerca del empleo, detallando así la situación en los primeros meses:

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2020), para el segundo trimestre del 2020, la pandemia ya había provocado una pérdida de horas de trabajo equivalente a 495 millones de Covid-19 y su impacto en el mercado laboral de Ecuador empleos, así también entre enero y septiembre los ingresos de los trabajadores cayeron en 3,5 billones de dólares. Suponiendo por tanto una pérdida del 17,3% de las horas de trabajo, equivalente esto a 245 millones de empleos. Estos cálculos pesimistas tienen como principal motivo, a la situación de las economías en desarrollo y emergentes, particularmente del sector informal, siendo éste el más golpeado por la pandemia en relación a otras actividades económicas. (Solis et al. 2021, 3).

Para el primer trimestre de confinamiento estas cifras ya se sentían en los entornos más cercanos, cada familia tenía un caso de despido, reducción de salario, suspensión de actividades sin remuneración, horarios reducidos y un grave incremento de la desigualdad de los ingresos y de la pobreza.

Para el Ecuador la crisis sanitaria no fue ajena a la realidad que vivía el mundo, adicional a esto el país veía ya con una economía contraída, un significativo déficit fiscal y una paralización del crecimiento económico que no era nada alentador para una pronta recuperación económica. Adicional se arrastraba la crisis social que dejó las manifestaciones de octubre 2019, por consiguiente, este panorama era uno de los peores momentos para enfrentar una pandemia

En efecto, las disposiciones generales se daban en función de la semaforización por ciudades y cantones que hacía más difícil el retorno parcial de actividades en al menos los sectores que no estaban considerados como esenciales en los primeros meses de pandemia como fueron los servicios, la construcción, la manufactura quienes necesitaban recuperarse de las pérdidas por el confinamiento obligatorio.

Para detallar mejor los sectores más afectados en la crisis sanitaria se puede detallar los datos también estudiados por la OIT en el 2020 que señala que aproximadamente el 35% de empleos están en sectores en los que el impacto de la crisis ha sido mayor, por ejemplo: el comercio, manufactura, servicios de alojamiento y comida (Solis et al. 2021, 9). En la figura 1 se detalla la distribución en porcentajes del empleo por sectores:

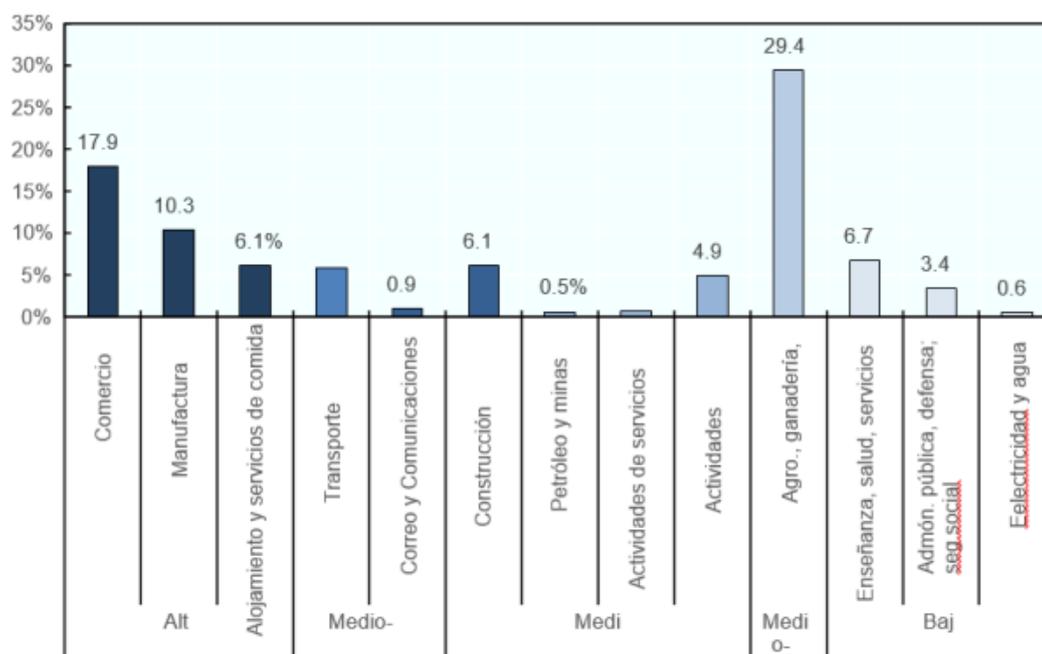


Figura 13. Distribución del empleo según sectores e impacto de la crisis
Fuente: Base de datos de la ENEMDU, INEC (2020).

Otro punto importante dentro de estas consideraciones de gran impacto en la economía involucra a la informalidad que se maneja en el país, este grupo económico tuvo una gran repercusión al dejar en situación de vulnerabilidad a sus empleados y es una de las causas sobre la precariedad, bajos ingresos e inestabilidad laboral. El sector informal está representado dentro del 46.7% y a su vez considerar también a la categoría

del subempleo o de “otro empleo no pleno”, donde los niveles de informalidad alcanzan el 67,5 % y el 65,5 % respectivamente (Solis et al. 2021, 9).

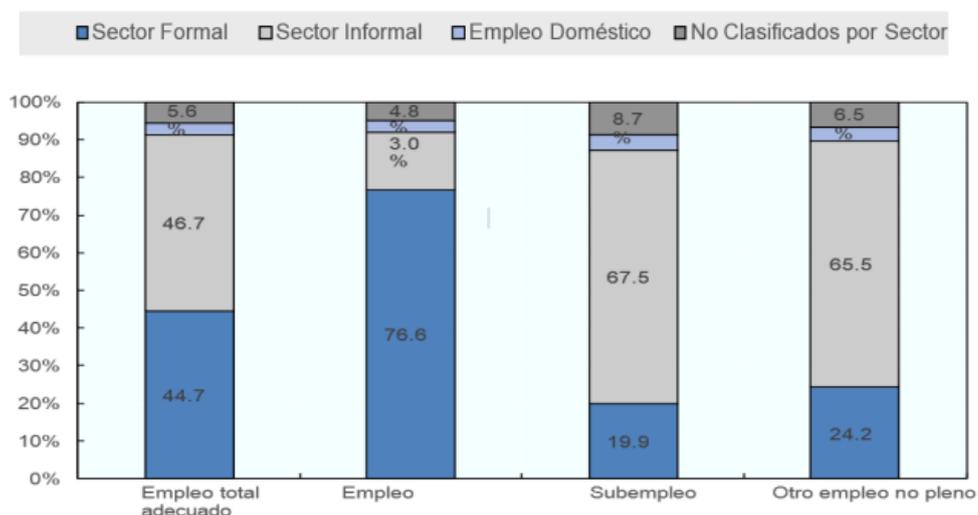


Figura 14. Distribución del empleo según categoría ocupacional
Fuente: Base de datos de la ENEMDU, INEC (2020).

El tamaño de empresa también es un segmento necesario analizar conociendo que las MiPymes en el Ecuador (micro, pequeñas y medianas empresas) representan un 60 % del empleo en el país. En particular, las microempresas representan un 90 % del total y emplean un 25% del empleo registrado (BID, 2018; INEC, 2020). El financiamiento y capacidad de respuesta financiera era en menor escala que las grandes empresas lo que directamente se relacionaba con la estabilidad laboral y continuidad de la operatividad de los negocios (Vierheller 2020, 6).

En la Figura 3 se evidencia la distribución del empleo según el tipo de empresa:

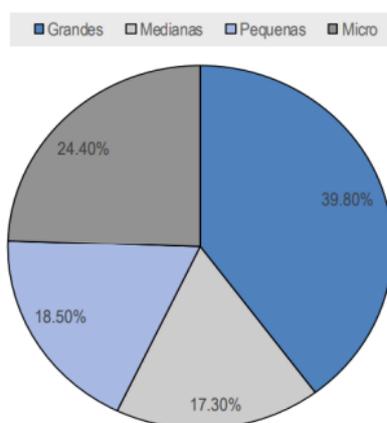


Figura 3. Distribución del empleo según el tamaño de empresa
Fuente: Base de datos de la ENEMDU, INEC (2020).

Con todo el contexto expuesto sobre los grupos económicos, tamaño de empresas y sectores productivos en el Ecuador se identifica un escenario no tal alentador en el sector laboral desde que inicio la pandemia que golpeó a la sociedad con una tasa de desempleo del 13,3 % siendo la cifra más alta desde el 2007.

Paulatinamente, las desafiliaciones en el IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social aumentaban hasta registrar 304.000 personas que se desafiliaron entre enero y julio de 2020, estas cifras mostraban una clara idea de cómo crecía el desempleo en el país.

Como consecuencia de la aplicación de todas estas medidas urgentes e improvisadas en algunos sectores el desempleo afectaba más a unos grupos que a otros, por ejemplo, se tiene datos según el ENEMDU que los trabajadores de “65 y más años, caracterizado por su mayor informalidad, sufrió la mayor expulsión del mercado de trabajo” siendo también parte de los grupos más vulnerables por altos contagios y riesgos de muerte por el covid-19. Otro grupo afectado fueron las mujeres con un indicador mayor de (20,9%) frente al de los hombres (12,7%); abriendo una brecha de género significativa en el mercado y sin contar toda la carga adicional que asumían al tener niños con clases virtuales y trabajo doméstico. Otro grupo gravemente afectado fueron los jóvenes comprendidos entre 15 y 24 años especialmente mujeres que se encontraban desempleados con datos d que aproximadamente 1 de cada 4 jóvenes no tenían trabajo para junio del año 2020 (Esteves 2020).

Cabe señalar también que de acuerdo con las categorías de ocupación hubo datos de la ENEMDU realizando un comparativo entre el año 2019 y 2020 donde se transparentan las cifras de desempleo, a continuación, el detalle en la siguiente tabla:

Tabla 8
Personas con empleo por categoría de ocupación, junio 2019 y junio y septiembre de 2020, variaciones absolutas y relativa por períodos específicos

Categorías de ocupación	Personas con empleo en junio de 2019	Personas con empleo en junio de 2020	Perdida absoluta de empleo entre junio 2019 y junio 2020	Perdida relativa de empleo entre junio 2019 y junio 2020	Personas con empleo en septiembre de 2020	Recuperación absoluta de empleo entre junio y septiembre de 2020	Recuperación relativa de empleo entre junio y septiembre de 2020
Empleado de gobierno	608,815	574,841	33,974	-5.6%	624,187	49,346	8.6%
Empleado privado	2,190,704	1,709,198	481,506	-22.0%	1,791,711	82,513	4.8%
Jornalero o peón	856,942	691,690	165,252	-19.3%	785,048	93,358	13.5%
Patrono	222,274	156,018	66,256	-29.8%	181,476	25,458	16.3%
Cuenta propia	2,744,060	2,453,558	290,502	-10.6%	2,708,222	254,664	10.4%
Trabajadores no remunerados	1,036,468	865,275	171,193	-16.5%	1,123,794	258,519	29.9%
Empleado(a) Doméstico(a)	206,523	145,025	61,498	-29.8%	137,167	-7,858	-5.4%
Total población con empleo	7,865,786	6,595,605	1,270,181	-16.1%	7,351,606	756,001	11.5%

Fuente: ENEMDU, 2019
 Elaboración: ENEMDU

Paralelamente a las consecuencias ya mencionadas por la pandemia y la crisis mundial se abría una nueva brecha no tan considerada con anterioridad, siendo esta la desigualdad en el mercado laboral entre los trabajadores mejor formados y remunerados (servicios profesionales, científicos y técnicos, educación, etc.) en ocupaciones que sí pudieron establecer trabajo remoto y que fueron la fuerza laboral que mantuvieron a las empresas durante los primeros meses frente a otro grupo con oficios y ocupaciones más domésticas. (Weller, 2020)



Figura 4. Empresas en teletrabajo
Escuela Politécnica Nacional (EPN)

Como se evidencia los porcentajes de empleo en teletrabajo aun cuando fueron bajos tuvieron una incidencia sumamente significativa en cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, las cuales en su gran mayoría pudieron implementar el trabajo remoto y garantizar la calidad de sus servicios gracias a la digitalización de procesos.

En este marco, los anteriores datos desagregados por cada grupo permiten tener claridad sobre los cambios que las organizaciones atravesaban y la urgente gestión por salvaguardar la integridad y estabilidad del personal. Asimismo, el gran reto de entender el manejo de estas situaciones apuntaba a reconocer que los factores que median el clima laboral antes la declaratoria de emergencia ya no eran los mismos que debían diagnosticarse en una pandemia.

Por lo tanto, con estos análisis teóricos, datos recogidos de instituciones formales y cifras reales de estadísticas mundiales se plantea la idea de identificar los factores prepandemia y pospandemia para las mediciones de clima laboral, tema de estudio de este trabajo de tesis.

2. Bienestar organizacional

El impacto de la pandemia por covid-19 no fue solo en ámbito local, si no desde una perspectiva mundial con cambios en las personas, nuevos hábitos ya sea en su comportamiento, salud física y mental, psicología del comportamiento y muchos otros aspectos sociales y familiares. La propagación de este agente patógeno en la cotidianidad específicamente en el ámbito laboral ocasiono que los trabajadores en su mayoría una vez retomaran las actividades presenciales se vieran expuestas a un proceso de adaptación a la nueva realidad y sobre todo a estrés por la incertidumbre y manejo de precauciones, mismos que han tenido influencia directa en sus niveles de productividad, clima laboral y satisfacción en el trabajo.

Desde las distintas perspectivas de los autores que han estudiado el clima laboral ya en párrafos anteriores descritos, se resalta que dentro de la psicología industrial el clima organizacional y su definición varían a menudo, esto se debe a que el comportamiento de un individuo se estipula en función del comportamiento de la persona implicada y de su entorno inmediato, estas características corresponden particularidades intrínsecas del ser humano (Brunet 1987, 11).

El comportamiento humano que es una de las dimensiones que usan los autores y estudiados en clima laboral es muy amplia a la hora de medir o diagnosticar el clima laboral de una empresa bajo las condiciones de la pandemia, ya que los factores eran nuevos y desconocidos en algunos casos.

Las cooperativas de ahorro y crédito forman parte de la fuerza económica del país de manera estratégica, ya que su principal objetivo es llegar a economías rurales y a sectores con menos recursos financieros para sacar a delante sus negocios, familias y comunidades con una participación de mercado representativo a nivel nacional. La pandemia no fue ajena a este sector, el cual en las últimas décadas tuvo un crecimiento notable, sus utilidades y rentabilidad se han mantenido por sobre los índices aceptables, principalmente por el alza que dan en su inclusión económica y financiera a sectores rurales. Se tiene datos que alrededor de 7,6 millones de ecuatorianos a finales de 2019 eran socios de alguna cooperativa y que en la pandemia fueron más resilientes, la rentabilidad y sus utilidades cayeron en menor medida que las de los bancos. No obstante, el “Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS) enfrenta más retos a nivel tecnológicos, pues -al igual que la banca- es importante que trascienda a la transformación digital”. En el contexto actual, surge la necesidad de adaptarse digitalmente para tener capacidades de acción y optimización de procesos (Lucero 2020).

Considerando que el clima laboral es un conjunto de características que en una organización están relacionadas a como se interrelacionan sus empleados con sus actividades, sus iguales y con la organización en sí: lo cual con el confinamiento y teletrabajo este relacionamiento fue pausado y se tuvo que aprender a fusionar espacios y entornos que antes lo estaban separados. Es importante mencionar que el comportamiento de una persona puede verse afectado por su entorno e incluso por factores como infraestructura, trabajo bajo presión y salario emocional, para contener y mantener estas actitudes en una línea estable y equilibrada es necesario conseguir primero vincular los factores de la realidad de los individuos a las actividades productivas dentro de la organización y lograr mediante la gestión de talento humano que se compacten y cree una armonía laboral.

El Bienestar organizacional es una palabra que abarca varios puntos dentro de una empresa y mas aun en un contexto de pandemia, si se recuerda los primeros meses de confinamiento las experiencias de cada colaborador fue distinta en funcion de la realidad y condiciones individuales.

2.1. Condiciones de trabajo en pandemia

Cuando se anunció el estado de emergencia las primeras acciones de las empresas fue dotar de conexión remota y garantizar la continuidad de los servicios, esto fue un verdadero desafío ya que no todas las empresas contaban con la infraestructura tecnologica para otorgar permisos de acceso remoto a los sistemas internos de las empresas ni de equipos de computo suficientes para permitir el teletrabajo. Muchas personas tuvieron que llevar a sus casa las computadoras de escritorio donde mantenian la informacion para ejecutar su trabajo diario e improvisar espacios de trabajo. Desde estas primeras acciones la logistica y gastos adicionales se convirtieron en los principales retos para las empresas.

Para los hogares el panorama tambien era disruptivo y con grandes cambios en la dinamica familiar, ya que la suspension de clases escolares y la convivencia en medio de un confinamiento con niños se torno mas dificil de lo que se imaginaba, las asistentes del hogar en la mayoría de casos dejaron de asistir y todas la tareas del hogar tambien eran asumidas por los miembros de la familia adicional al trabajo remoto.

Las areas de talento eran las protagonistas a la hora de saber como se encontraba el personal con todo lo que estaba ocurriendo, desde la ergonomia hasta el manejo de estrés y depresiones por perdidas de familiares y empleados por causa del covid-19.

La falta de interacción misma puede generar elementos que vuelven más tenso el ambiente de trabajo, en América Latina el 55% de participantes en pandemia señalaron que su experiencia en la pandemia en clima laboral fue favorable, el porcentaje restante se inclinan por una postura mucho más negativa y probablemente desentusiasmada debido a que las buenas prácticas laborales serían afectadas por riesgos laborales (Conexión ESAN 2020, párr. 4).

En muchos casos el encierro, la falta de socialización con personas fuera del entorno familiar y la sobrecarga de tareas del hogar, clases virtuales y ansiedad por lo que sucedía en el mundo desembocó en altos niveles de estrés que en efecto cascada impactaba directamente en el clima laboral.

Estos puntos eran de vital importancia registrarlos y conocerlos desde las áreas de gestión humana para enfrentar una nueva realidad con planes de acción inmediatos y apostando al bienestar de la persona conociendo que el mejoramiento de condiciones aunque estuvieran por fuera de la infraestructura física de la empresa afectaban los indicadores de productividad y rentabilidad en los negocios.

Ahora con estos aspectos mencionados es muy importante tener en cuenta que el no manejar el clima laboral con su debida importancia puede ocasionar riesgos laborales, en concreto situaciones que comprometan la salud física o mental de los trabajadores (Feijoo Correa y Encalada Llanos 2022, 35).

Tabla 9
Tipos de riesgos laborales

Tipo de riesgo	Características
Riesgos físicos	Comprende características como el ruido, vibraciones, iluminación, temperatura, humedad radiaciones ionizantes
Riesgos ergonómicos	Posturas inadecuadas, levantamiento excesivo de peso
Riesgos psicosociales	Estrés, monotonía, fatiga laboral
Riesgos mecánicos	Golpes por objetos desprendidos o proyectas, cortes, quemaduras, contusiones, aplastamientos
Riesgos ambientales	Catástrofes naturales, tempestades, inundaciones
Riesgos químicos	Procesos químicos
Riesgos biológicos	Virus, bacterias, parásitos, hongos

Fuente: Adaptado de Romero (2020)

Elaboración: Feijoo & Encalada, 2022

Una de las causas importantes que ocasionaría tensión en las fases de pandemia sería la exposición a riesgos biológicos, debido a que el patógeno SarsCov-2, causante del Coronavirus que se propaga y adquiere por vías aéreas, es decir el clima laboral se

vería seriamente afectado de adaptaciones para una convivencia moderada en las primeras etapas de la pandemia.

La ergonomía también entra dentro del concepto de bienestar que acotamos en este segmento, ya que en la gran mayoría todos improvisaron un espacio de trabajo concebido como temporal al inicio de la pandemia que no cumplía con los requerimientos mínimos ergonómicos ni condiciones físicas de trabajo en los mismos entornos familiares. Se conoce que varias empresas enviaron a sus colaboradores sus sillas ergonómicas con el afán de otorgar comodidad y ergonomía en un entorno distinto mientras que otras empresas no disponían de estos recursos. Esto se convertiría en un riesgo laboral alto por las graves consecuencias de posturas incorrectas, estaciones de trabajo improvisadas, entornos laborales inadecuados. (59)

y métodos de trabajo que no cumplieran con lo mínimo requerido para laborar.

El estrés fue una de las consecuencias más graves y hasta ahora con repercusiones identificadas como riesgo psicosociales pospandemia, conociendo que debido a la falta de campañas y programas preventivos en las empresas por falta de recursos, el abordaje de estos problemas fueron más complejos. Según la revista publicada por la OIT, *Estrés en el trabajo: un reto colectivo* (2016, 2) se define al estrés como “la respuesta física y emocional a un daño causado por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a esas exigencias”. En pandemia se desencadenó varios problemas asociados al estrés entre ellos que pacientes expuestos a esta condición presentaron 10 veces más probabilidad de daño fisiológico.

En un estudio realizado a una cooperativa de ahorro y crédito en Ecuador sobre estrés laboral determinó que dentro de los principales desencadenantes de problemas de salud es el estrés en los trabajadores de la cooperativa de estudio y que la tensión social y económica causada por la pandemia incrementó su exposición (Noroña 2021 82).

De acuerdo con el informe “Impacto Social del covid-19 en Ecuador: desafíos y respuestas”, elaborado por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), junto con el Gobierno de Ecuador y la Unión Europea el confinamiento puso en una situación de vulnerabilidad mayor a las mujeres frente a los hombres. El bienestar de las mujeres ecuatorianas y la desigualdad laboral y social se profundizó con la pandemia.

Los niveles de estrés en mujeres eran altos debido a la sobrecarga de tareas domésticas, los niños pasaron a la virtualidad y esto fue asumido por los miembros de la familia al igual que el cuidado de personas adultas o con discapacidades. Esta desigualdad de género también reflejó cifras que aún no se recuperan en la actualidad y que forman

parte de los impactos en los diagnósticos de clima laboral frente al bienestar de las personas.

Normalmente las situaciones vinculadas a la pandemia generan factores de riesgo independientemente de las relaciones interpersonales entre trabajadores, debido a que la seguridad y confianza ante un posible contagio relacionado al patógeno solo se mitiga con la inmunización, periodo también importante que puede eliminar grandes cantidades de estrés (Feijoo Correa y Encalada Llanos 2022, 23).

El bienestar organizacional propiamente dicho deriva en actitudes que un individuo adopta para lograr convertirse en un ser biopsicosocial independiente que actúa con raciocinio ante sus iguales y sus actividades laborales, esto quiere decir que las exigencias del trabajo deben acomodarse al ritmo y exigencias de las capacidades humanas, es aquí en donde el área de talento humano arroja su diagnóstico y precisa las condiciones laborales a las que debe estar expuesto su trabajador para lograr ser eficiente.

Cabe mencionar que durante la pandemia aumentaron algunas de las versiones digitalizadas de algunos servicios, por ejemplo las compras a través de aplicaciones, los servicios a domicilio, , virtualidad para trabajo y estudios, *e-commerce* repuntando los negocios y en general el comportamiento masivo en las Tics, a raíz de esto la contención frente al covid-19 en las empresas como las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador se vieron en una reorganización de procesos internos, implementación de tecnología e inicio de transacciones digitales que hoy son casi de dominio común en la actualidad, pero los servicios de despacho que necesitaban de personal aun en su mínima expresión hacían que las ocupaciones se vean plagadas de horarios intermitentes.

La nueva realidad trajo consigo varios factores que afectaban el bienestar, entre ellos la presencialidad y no presencialidad conjugada afectaría a la salud, en este contexto la demanda de necesidades sociales no podía dejar de atenderse, con el objetivo de no dejar de ser productiva una empresa estuvo obligada a enfrentar a su personal a que la calidad de los servicios no decaiga (Weller 2020, 11).

Es importante revisar también el interés en el potencial humano de las empresas, en este caso de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, el punto clave de esto es el llamado *potencial productivo digital* que ahora es muy conocido en los mercados laborales en América Latina, debido a que el desarrollo de las infraestructuras en empresas de este tipo tienden a generar brechas en niveles educativos, geográficos e incluso etnias, este aprovechamiento de aptitudes y capacidades recae justamente en

como la gestión de talento humano segmente el motor de la contribución de su personal a la productividad.

Dentro del concepto de bienestar durante la pandemia se evidencio varios problemas sociales que casi no se tocan pero que impactan directamente en el bienestar, como la separación de los grupos contenidos en la sociedad ecuatoriana, las desigualdades laborales están dadas no solo por la existencia de plazas formales de trabajo y la informalidad, si no que la continua globalización y estadísticas como las de nivel de instrucción son muy tomadas en cuenta a la hora de potencializar las capacidades humanas (Weller 2020, 15).

Otro de los aspectos importantes para tener en cuenta cuando se analiza este tipo de bienestar en las organizaciones tiene que ver directamente con el desenvolvimiento en función de su nivel de satisfacción y es aquí en donde por primera vez se enuncia el *liderazgo* asociado a las consecuencias de un clima laboral positivo (Santillán Vargas, Bassantes Parra, y Mora Villacis 2022, 308).

La satisfacción laboral ofrece variables potenciales para generar acciones encaminadas a incrementar la productividad, en tiempos de pandemia el liderazgo haría factibles nuevos conocimientos en el capital humano.

Se debe tener en cuenta que, dentro del contexto laboral, las condiciones para que los empleados se desenvuelvan y creen un clima laboral óptimo, deben ser organizadas y ordenadas, considerando esto en el Ecuador la mayoría de las empresas ha tenido mucha evolución en el tratamiento de lo que es el clima laboral, dándose ya sea por el cambio gerencial, o en ocasiones la infraestructura con la que se desarrolla un ambiente de trabajo (Díaz y Cadena 2018, 62).

Cabe señalar que lo anteriormente expuesto otorga una clara visión de todos los factores que reúne el *bienestar de una organización y su personal* en un contexto de emergencia sanitaria. Un clima laboral relativamente optimo remonta su definición a la importancia de la economía social y política dentro de una sociedad, ya que las estructuras de un empleo pleno están ligadas a tener un buen sitio de trabajo, con personas que complementan el contexto en ámbitos de trabajo en equipo e interrelaciones.

El impacto de una pandemia en el clima laboral ocasiono fuertes desmotivaciones, en el Ecuador las fuerzas administrativas de las cooperativas de ahorro y crédito se verían forzadas a acudir a un comportamiento cambiante y en principio no competitivo sino más bien en solución a las afectaciones de las relaciones de competencia internas, es decir entre el propio capital humano, un bienestar organizacional garantiza un máximo

desempeño y compromiso con la empresa, es justamente por eso que se crea la necesidad de determinar las dimensiones en que actúa el clima laboral en un ambiente de productividad (Sumba-Bustamante, Moreno-Gonzabay, y Villafuerte-Peñañiel 2022, 240)

- La forma en que se percibe el contexto laboral
- Resultados en base a objetivos
- Actitudes de liderazgo y cualidades de autoridad
- Comunicaciones asertivas
- Apoyo social a sus iguales
- Influencia en las decisiones
- Influencia en las oportunidades de logros
- Consecución de objetivos colectivos e individuales.

En efecto, la diversidad de acciones y políticas que adoptaron las empresas en áreas de talento humano para contrarrestar y contener las consecuencias que a su paso iba dejando la pandemia eran muchas, el bienestar del personal en su gran mayoría siempre fue una prioridad. En este sentido, los diagnósticos de clima laboral en tiempos de pandemia eran los termómetros indicados para conocer que estaba sucediendo con su personal ahora en un entorno distinto al acostumbrado; los nuevos hábitos y retos del confinamiento con una intensidad cambiante que dejaba ver una realidad distinta que atender desde gestión humana que no se contemplaba en un primer plano.

3. Las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador frente al covid-19

El año 2020 será un hito en la historia que marcará un antes y después para los futuros análisis económicos, sociales y organizaciones, siendo uno de los más insólitos para las generaciones actuales y la humanidad. La declarada pandemia en marzo 2020 por la Organización Panamericana de la Salud fue el inicio de acontecimientos inesperados en el mundo entero y vulneraron hasta las economías más fuertes del mercado debido a lo que implicada el virus covid-19 y su propagación. La elevación de mortalidad por contagios, reestructuración de hospitales por la demanda de atenciones médicas, planes de vacunación masiva, desempleo y sectores paralizados a causa del virus tuvo afectaciones muy importantes en la economía mundial.

Según la CEPAL el proceso de recuperación económica en América Latina es frágil y ha provocado que más de la mitad de las economías de la región tengan una

clasificación crediticia de alto riesgo, será complicado luchar contra la pobreza y fomentar el empleo, por ello dos de los “Cinco Mensajes” expuestos en el boletín de Panorama Fiscal del 21 de Abril del 2021 se refieren al gasto público y privado, al fomento de sectores productivos y el establecimiento de mecanismos multilaterales que además de negociar deuda, inyecten recursos mediante el crédito (Weller 2020).

Contextualizando el sector al que pertenecen las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, la reactivación de entidades financieras era de vital importancia para el país y la tranquilidad de sus clientes jugando un rol muy importante dentro de la sociedad ya que son las responsables de captar dinero por ahorros, colocar dinero, realizar inversiones que permiten dinamizar la economía de todo un país.

Adicional es importante mencionar que al inicio las cooperativas nacían en zonas geográficas específicas y atendían a los socios de un área geográfica limitada, lo que les permitía captar la liquidez e invertir en proyectos propios de la misma zona debido al conocimiento elevado de los socios y de la situación local de los diferentes sectores productivos.

El año 2020 tanto para los bancos como para las cooperativas de ahorro y crédito la pandemia marco un quiebre importante en la economía de los ecuatorianos ya que la necesidad de ahorro si se convirtió en una prioridad.

De acuerdo con un boletín de noticias de la SEPS en el que habla Margarita Hernández, superintendente de Economía Popular y Solidaria, se resalta que el Sistema Financiero Popular y Solidario logró una resiliencia y una capacidad importante de recuperación en tiempos de crisis. Dando a conocer que, a octubre de 2022, los depósitos ya superan los 19.700 millones de dólares, que representa un crecimiento anual de 18 puntos porcentuales. También se afirma que desde el 2012, año de creación de la SEPS la cartera de crédito del sector creció en un 442 %, la misma que alcanza niveles de casi 18.000 millones de dólares, representando más del 15 % del PIB del país (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023b, párr. 4).

3.1. Desarrollo e historia de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

El desarrollo y expansión de este sector en el país ha sido ascendente durante los últimos años teniendo cooperativas muy sólidas, rentables y generando gran impacto social, ya que incorporan a la sociedad a grupos vulnerables que por años se han mantenido al margen del sistema financiero del Ecuador permitiéndoles dinamizar su economía cumpliendo un rol fundamental en el desarrollo de negocios populares y

solidarios. El Banco Central del Ecuador define que la vocación de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador son tres: un objetivo económico, empresarial y fuertemente social; siendo su principal característica su acción solidaria en las zonas rurales a nivel nacional (Banco Central del Ecuador 2022, párr. 2).

Los objetivos principales para los que surgieron las COAC en el país fueron: “autoayuda, autogestión y autorresponsabilidad de sus socios miembros. El principio de la autoayuda era y sigue siendo el principal indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial”. Además de estos tres objetivos generales, se podrían identificar otros específicos como: la copropiedad, que involucra la afiliación del socio a la cooperativa; y, el compromiso, el mismo que adquiere el socio al sentirse parte de la organización y comprometido con el bienestar de la entidad, a través del pago oportuno de los préstamos recibidos (Jácome Estrella 2021, 64).

Según la revista Ekos el movimiento cooperativo en el país se remonta a finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX, esto nace de filosofías compartidas sobre el cooperativismo por dirigentes sindicales e intelectuales políticos. Además, según el libro “Cooperativismo, un modelo exitoso en el Ecuador” mencionado en el mismo artículo de la Caja Central Financoop, se manifiesta que la cooperación inició como un modo de vida y desde épocas preincaicas mediante trabajos mancomunados o las conocidas “mingas” que iban en beneficio del entorno social, comunitario y familiar (Calvopiña 2019, párr. 2).

Por lo tanto, la primera Ley de Cooperativas en el país se da en el año 1937, pero fue en las décadas de los sesenta y setenta que se empieza a tener una verdadera gestión regulada para las COAC. Durante esas décadas, las cooperativas recibieron apoyo económico y técnico de la Agencia Internacional para el Desarrollo del Banco Mundial y de la Asociación Nacional de Uniones de Crédito (CUNA, por sus siglas en inglés), que motivaron la creación de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito –FECOAC– en el año 1963 (Banco Central del Ecuador 2022, párr. 4).

Hubo varias reformas en el camino, pero dentro de las más importantes son:

Que en el año 1973 con la segunda Ley de Reforma Agraria, se estableció que el Departamento de Organizaciones Campesinas del Ministerio de Agricultura estaría a cargo de las cooperativas de producción agrícola y colonización; y, en el año 1985 mediante Resolución de la Junta Bancaria, se determinó que las cooperativas de ahorro y crédito, definidas como “abiertas al público en general”, estén bajo el control de la Superintendencia de Bancos y las demás permanezcan bajo la Dirección Nacional de Cooperativas”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2018, 26)

Este panorama dio un giro en el año 2012 con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Esta institución de supervisión y control unificó la información de todas las COAC, tanto de las que estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos, como de las que estaban bajo supervisión del MIES, llegando a registrarse cerca de 950 COAC entre junio de 2012 a mayo de 2013 (Banco Central del Ecuador 2022, párr. 6).

3.2. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Actualmente el organismo encargado de la supervisión y control de cooperativas y otras entidades del sector Financiero Popular y Solidario, y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria del Ecuador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que, en el ámbito de su competencia, “promueve su sostenibilidad y correcto funcionamiento para proteger a sus socios” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023c, párr. 1).

Después de todo lo descrito se resume y conoce que el estado actual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador frente a su gestión y recuperación de los tiempos de crisis cuenta con datos e indicadores de gestión frente a la economía del país con un consolidado a noviembre 2022:



Figura 15. Distribución de entidades por tipo de organización
Portal interactivo DATA SEPS, herramienta interactiva del Sector Financiero Popular y Solidario y de la Economía Popular y Solidaria.

Con corte a noviembre 2022, el sector cuenta con 15.852 organizaciones representados en 453 entidades a nivel nacional como lo muestran los datos del portal

DATASEPS. También existen 6.645.165 personas vinculadas al Sector Financiero Popular y Solidario, que representan el 56% de la población adulta del Ecuador.

Dentro de la normativa que rige para las Cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador se cita en el artículo uno los segmentos en los cuales se distribuyen en función de los activos:

Artículo 1.- “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023c).

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00

Figura 16. Segmentos de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador Superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Y actualmente se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

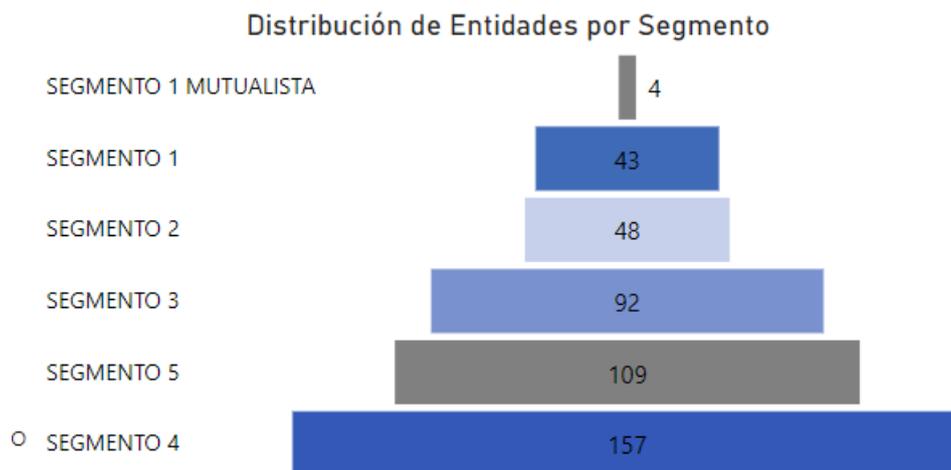


Figura 17. Distribución de entidades por segmento Superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen presencia a nivel nacional tanto en las ciudades principales como en las zonas rurales, ya que uno de sus objetivos es el apoyo a

los sectores que no tiene acceso al sistema bancario y apoyo a distintos sectores comerciales.

A continuación, se muestra la distribución por región a nivel nacional:

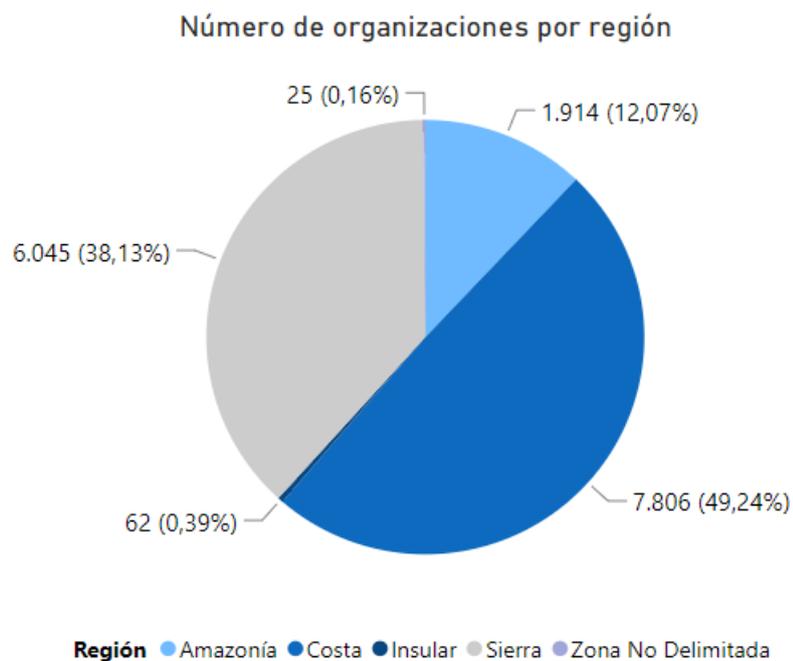


Figura 18. Número de organizaciones por región
Superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

También se puede evidenciar el número de socios por sector productivo resaltando que el rubro agropecuario, limpieza y mantenimiento y transporte es donde se concentra la mayor cantidad de clientes de las cooperativas de ahorro y crédito.

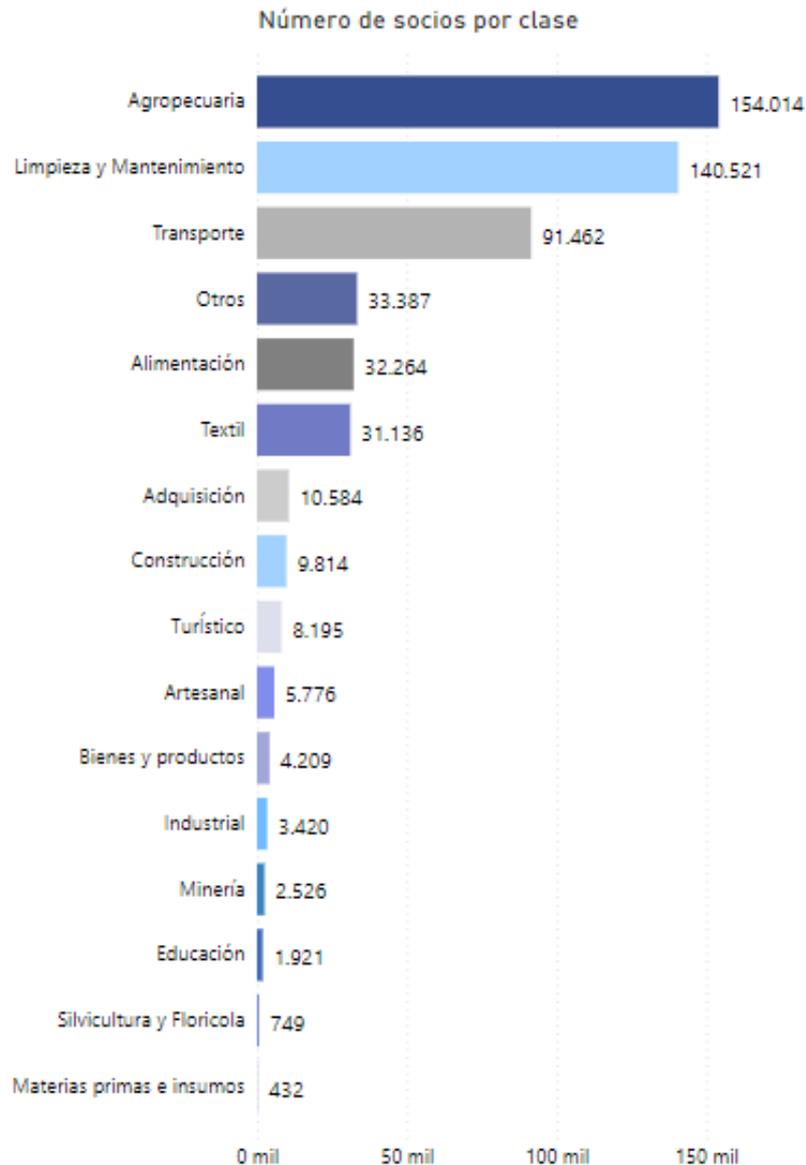
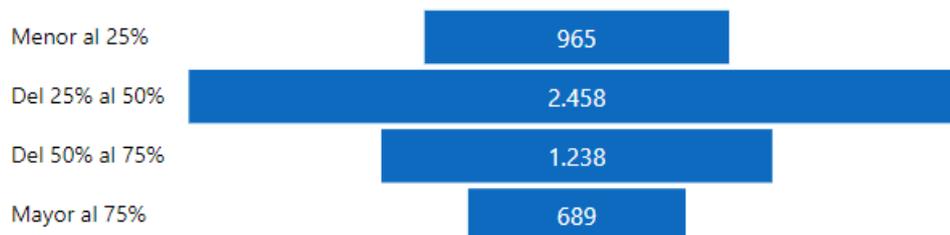


Figura 19. Número de socios por clase
Superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

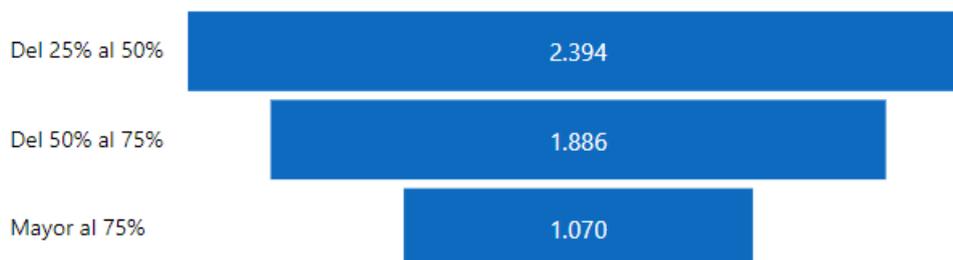
La superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS), Margarita Hernández, señaló en un webinar: “Visión y Expectativas del Sector Financiero Cooperativo que el número de puntos de atención en el Sector Financiero Popular y Solidario también creció con más de 5.200 puntos de atención a nivel nacional, especialmente en los cantones con mayor ruralidad y pobreza. Manifestando que, en estas zonas, las entidades colocan más de lo que captan, en promedio 1,60 por cada dólar que se capta (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2023a, párr. 5).

Número de puntos de atención por nivel de ruralidad del cantón



Nota: El rango de ruralidad corresponde al porcentaje de la población rural del cantón en el que se encuentra ubicado el punto de atención.

Número de puntos de atención por nivel de pobreza del cantón



Nota: El rango de pobreza corresponde al porcentaje de la población pobre del cantón en el que se encuentra ubicado el punto de atención.

Figura 20. Puntos de atención por cantón
Superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Capítulo cuarto

Análisis y diagnósticos de clima laboral en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

1. Una mirada desde la actualidad 2023

Tres años después de la pandemia por covid-19, las organizaciones recorrieron y aprendieron mucho, estabilizaron sus procesos y se adaptaron rápidamente a los cambios; el concepto de *Clima Laboral* no ha variado en su esencia, pero si ha permitido incluir aspectos que antes pasaban desapercibidos y destacar procesos actualmente necesarios de atender en las organizaciones.

El haber vivido momentos de gran incertidumbre, distanciamiento social, cambios en las rutinas y formas de vivir, tecnología y uso de multiplataformas, reformas laborales, sociales y económicas acompañadas en muchos casos de duelo y cargas emocionales sin atención; nos convirtió en seres humanos con una visión distinta a la que se tenía antes del 2020. La pandemia trajo consigo cambios que llegaron para quedarse, el impacto que tuvo en todas las personas desde la individualidad se reflejó en las organizaciones y en los ambientes laborales, siendo hoy una necesidad latente el rediseñar las estrategias para incluir dentro de los planes de trabajo.

En el mismo sentido, el buscar una fórmula o crear modelos para tener organizaciones saludables en un contexto BANI es irreal, hoy en día los nuevos entornos pospandemia también se pueden tornar complejos sino se enfoca correctamente los objetivos. el propósito de la organización en la sociedad y la razón de ser de la estructura y estrategia interna.

Agregando a lo anterior se debe considerar también que los nuevos entornos en los que se desarrollan los negocios en la actualidad tienen nuevos retos a nivel organizacional, empezando por los líderes que también han debido modificar sus perfiles y actualizar sus competencias para estar a la vanguardia de las necesidades actuales y brindar óptimas condiciones para un clima laboral saludable; ya que depende mucho del líder y de quien este a la cabeza de un área, equipo o empresa para que las personas se sientan dispuestas a asumir riesgos y nuevos retos en su gestión, hoy en día se busca un liderazgo flexible, innovador y empático que potencie a los equipos de trabajo con contextos cambiantes.

Igualmente es necesario reconocer que la divergencia que se tiene en las distintas generaciones frente a como vivieron la pandemia también refleja una serie de cambios en el clima laboral pospandemia, por lo que en el análisis de los diagnósticos de clima se hará un comparativo por brechas generacionales determinando hallazgos importantes que tal vez nunca se consideraron antes.

De igual importancia están los factores relacionados a género, escolaridad y antigüedad que permite analizar el instrumento de medición seleccionado para el caso de estudio en los diagnósticos de clima laboral aplicado a las cooperativas de Ahorro y crédito del Ecuador, los mismos que revelaran datos que demuestran como la pandemia a pesar de haber sido un proceso difícil también reformaron y ajustaron los indicadores.

Otro de los aspectos que prima en las acciones para mejorar el clima laboral pospandemia dentro de las organizaciones es satisfacer las expectativas de los colaboradores y fidelizarlos brindando las condiciones adecuadas para tener al personal satisfecho en su entorno, de ahí que nacen todas las políticas y prácticas de retención de personal. Se conoce también que un buen ambiente laboral predomina sobre la remuneración o prestaciones muy atractivas; por lo tanto, un lugar de trabajo en el que se resalte la colaboración, el respeto, la comunicación, el reconocimiento, las acciones alineadas con los valores empresariales y hasta la filosofía empresarial podrán asegurar mayor sentido de pertenencia con mejores resultados para el clima laboral.

Por otra parte, y aunque ya se habló en varios párrafos de este documento el tema de teletrabajo o virtualidad se entiende que hoy en el 2023 la conexión remota es una forma de trabajar asumida e instaurada en las prácticas cotidianas al igual que en la educación. Es por eso que, referente a este tema existe un antes y un después visto desde distintas perspectivas sobre las modalidades de trabajo:

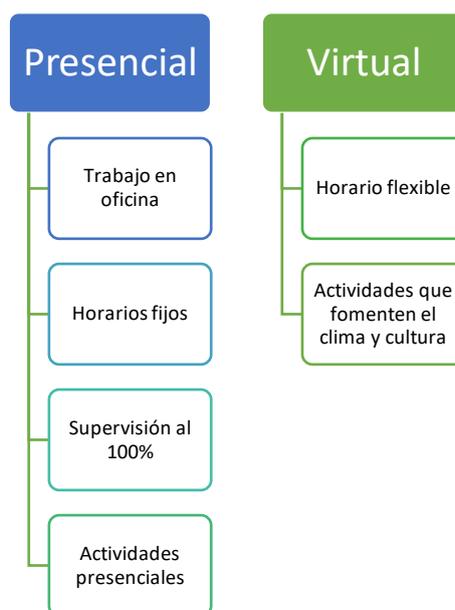


Figura 21. Modalidades de trabajo en tiempos de pospandemia
Imagen de la revista Psiconetwork

La virtualidad y trabajo remoto fueron esas promesas futuristas que se pensaba que faltaban muchos años para llegar a los centros de trabajo, siempre fue visto como algo imposible para las laborales hasta que en medio de la emergencia se instauró una modalidad nueva y desconocida hasta ese momento. El teletrabajo no fue fácil de coordinar y adaptarse debido a varios factores, como por ejemplo el manejo de documentación física, la comunicación directa en los puestos de trabajo, el manejo de multiplataformas para comunicarse virtualmente, uso de cámara y micrófono fueron temas que causaban mucha ansiedad al inicio sin considerar los problemas de conexión, internet y equipos de cómputo en las familias. Todos estos temas fueron un reto visto desde varios aspectos como las condiciones del hogar, espacio físico destinado para el teletrabajo, ergonomía, horarios de trabajo, hábitos y rutinas de cada persona dentro de dinámicas familiares con distintas realidades.

De la misma forma otro punto importante que tomo fuerza y se puso sobre la mesa para tratarlo con normalidad fueron temas de salud mental, tal vez vistos en el pasado como procesos más personales y no organizacionales sin entender el gran impacto que tiene la salud mental en los entornos laborales. Ahora la identificación y preocupación por las organizaciones ha crecido sobre este tema y cada vez con más frecuencia se crea planes para mejorar y apoyar a construir ambientes saludables para la mente y el cuerpo.

Todos estos aspectos son los que, de manera intuitiva, por experiencia propia o conocimiento del entorno se asume que se fueron afectados en una realidad pospandemia.

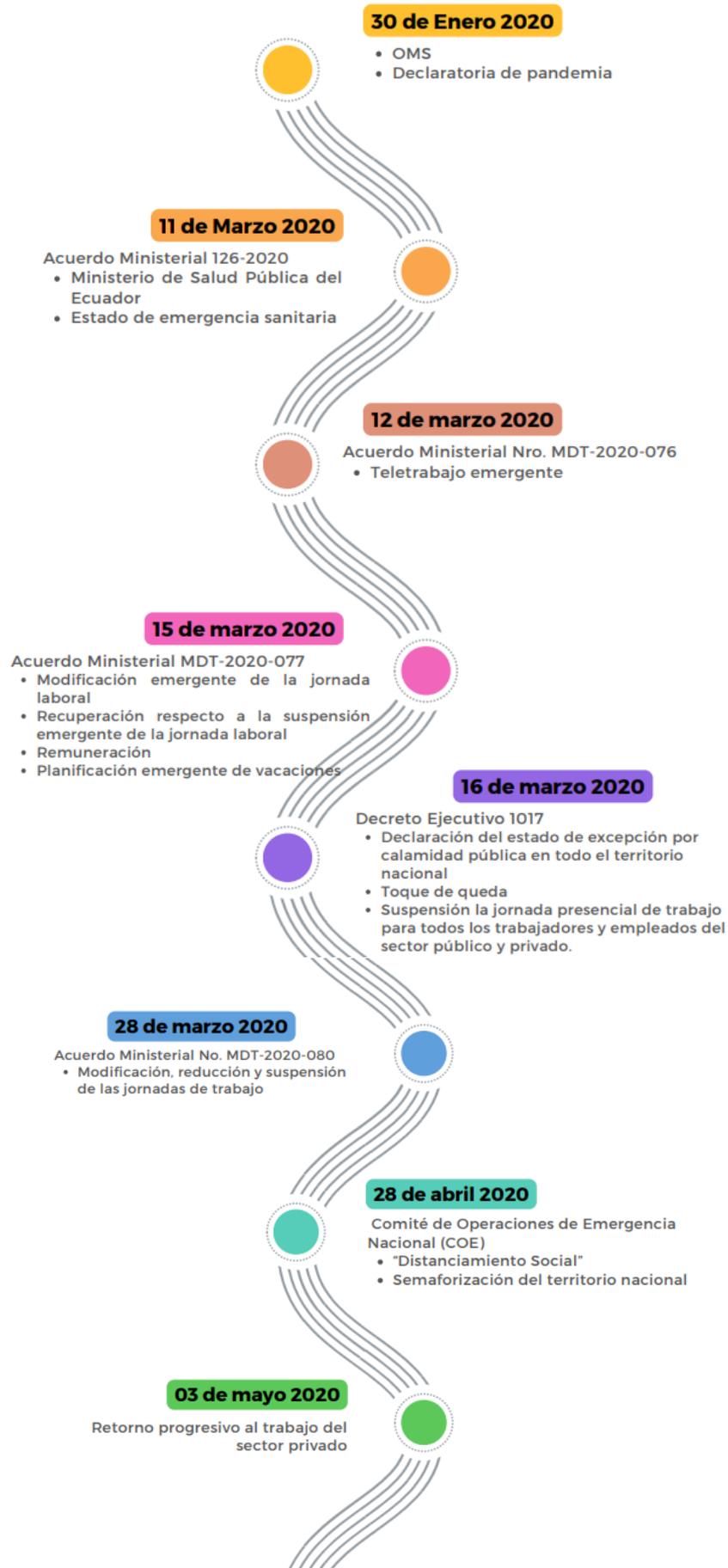
La investigación que se lleva a cabo como tema de estudio de esta tesis, revelará los datos más significativos sobre los puntos tratados y tener un panorama más claro, real y certero de cómo gestionar las labores en ambientes cambiantes valorando aspectos no considerados en años anteriores mediante mediciones de clima y sondeos exhaustivos e incluso, frecuentes tomados como herramientas necesarias para la gestión actual.

2. Cronología de declaratorias y reformas laborales en pandemia

Para poder analizar los factores que variaron en los diagnósticos de clima de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, es importante recordar en la línea del tiempo los sucesos y reformas que se fueron dando en el desarrollo de la declaración de crisis sanitaria en Ecuador. Por supuesto, que este fenómeno afectó a todos los órdenes de la vida social y por ende laboral, de donde se desprenden varios cambios y variaciones que se encontrará en este trabajo de tesis marcando el inicio y aceleración de nuevas prácticas en los entornos laborales.

En este sentido, se entiende que el impacto provocado por la pandemia de covid-19 en los resultados por las mediciones de clima laboral también tuvieron cambios significativos y que han trascendido a lo largo del tiempo dando la posibilidad a las áreas de talento humano de generar el rediseño de estrategias y planes de acción acorde a la nueva normalidad a pesar de tener una relativa estabilidad.

En el siguiente gráfico se aprecia las principales declaraciones y reformas que de una u otra manera incidieron directamente al clima laboral. Entre los principales temas se resalta el teletrabajo, distanciamiento social, toque de queda, reducción de jornadas laborales, entre otros.



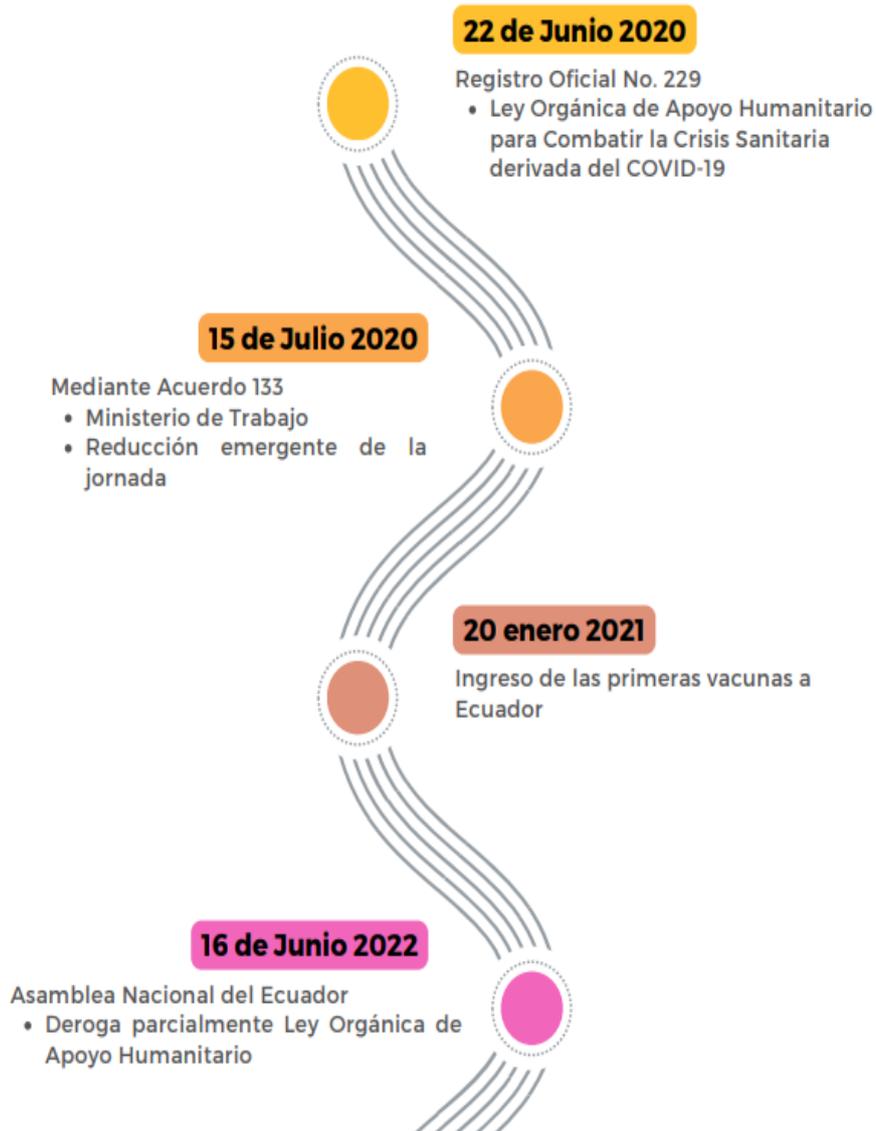


Figura 22. Cronología de reformas laborales en pandemia
 Fuente y elaboración propias.

4. Datos demográficos de la investigación

A título ilustrativo, se detallará también algunos datos demográficos de las 2004 encuestas aplicadas con el fin de conocer los grupos intervenidos e interpretar las distintas relaciones que puede existir en las respuestas de los factores de clima laboral.

4.1. Datos demográficos - Género

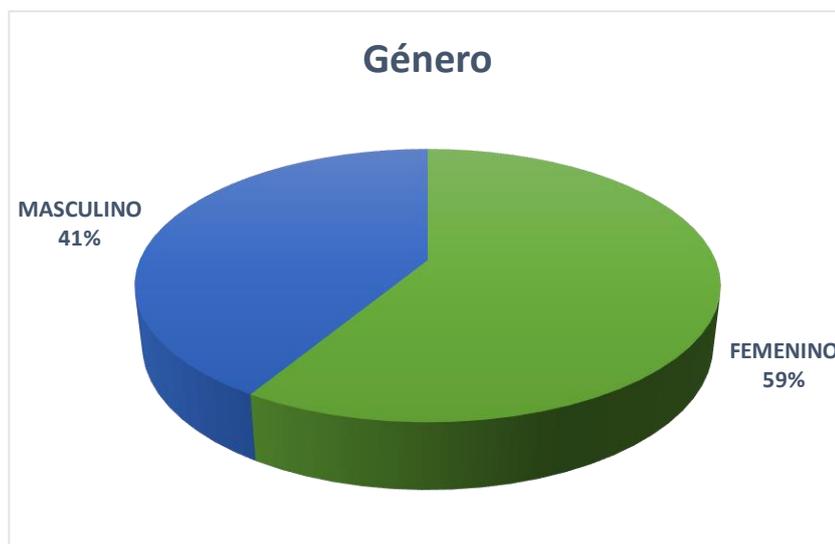


Figura 23. Resultados de clima laboral por género
Fuente y elaboración propias.

Se muestra que el porcentaje de mujeres participantes de los diagnósticos de clima laboral es mayor frente al porcentaje de hombres; este dato muestra que la fuerza laboral para rubros financieros como en las cooperativas de ahorro y crédito predomina el género femenino. Este porcentaje es muy importante considerarlo para los próximos análisis en los factores de equidad de género y equilibrio vida trabajo en los cuales tienen alta incidencia.

Sin embargo, al analizar porcentajes de género en posiciones de gerencias o jefaturas de primera línea se puede observar que el porcentaje de hombres es superior con un 53 % frente a un 47 % de mujeres, demostrando que aún los puestos de mayor responsabilidad están concentrados en el género masculino. De igual manera se determinó que aquellas personas que cuentan con más de 15 años en las instituciones son hombres con un 54 % frente al 46 % de mujeres.

4.2. Datos demográficos - antigüedad

En la medida que se desarrolló el análisis comparativo de los factores en los diagnósticos de clima laboral en la muestra seleccionada de encuestas, se observó también que las cooperativas de ahorro y crédito tienen una permanencia de su personal en rangos de 2 a 5 años con un 28 % y entre 5 y 10 años con un 26 %; como se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10
Antigüedad de personal

Antigüedad	Porcentaje
Hasta 1 año	16%
1-2 AÑOS	11%
2-5 AÑOS	28%
5-10 AÑOS	26%
10-15 AÑOS	15%
Más de 15 años	4%

Fuente y elaboración propias.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo los ítems resaltados concentran más del 50 % de personal en esos periodos de tiempo, asumiendo que el promedio de permanencia en la empresa es aceptable, algo que caracteriza al sector financiero en ciertas áreas de negocio. También se puede inferir que existen acciones de retención de personal que son ejecutadas en áreas de talento humano.



Figura 24. Resultados de clima laboral por antigüedad de personal
Fuente y elaboración propias.

No obstante, realizando el análisis por áreas en función del negocio de las cooperativas de ahorro y crédito de cara al servicio al cliente comparada con las áreas de soporte administrativo se evidencia que existe una mayor rotación en el personal del *front office* con 12 % frente al *back office* que no contempla personal con antigüedad menor a un año, interpretando estos resultados se entiende que las áreas de negocio como cajeros, asesores, microcrédito y demás tiene una alta rotación a nivel nacional por las funciones propias del sector.

Asimismo, se puede observar en el gráfico que las áreas que concentran mayor personal con antigüedad de 1 a 2 años es el *back office* con un 35 % frente a un 7 % en áreas de negocio; entendiendo que las áreas de soporte reclutan personal joven para pasantías, proyectos temporales o implementaciones tecnológicas que en su mayoría no superan los dos años de duración o la rotación en posiciones de soporte también tiene un indicador elevado por motivos internos propios de sector como falta de oportunidades de crecimiento, descontento con el liderazgo, carga operativa, clima laboral, entre otros. Estos motivos también se podrán corroborar y analizar en la comparación del factor liderazgo en los distintos rangos de edad y antigüedad.

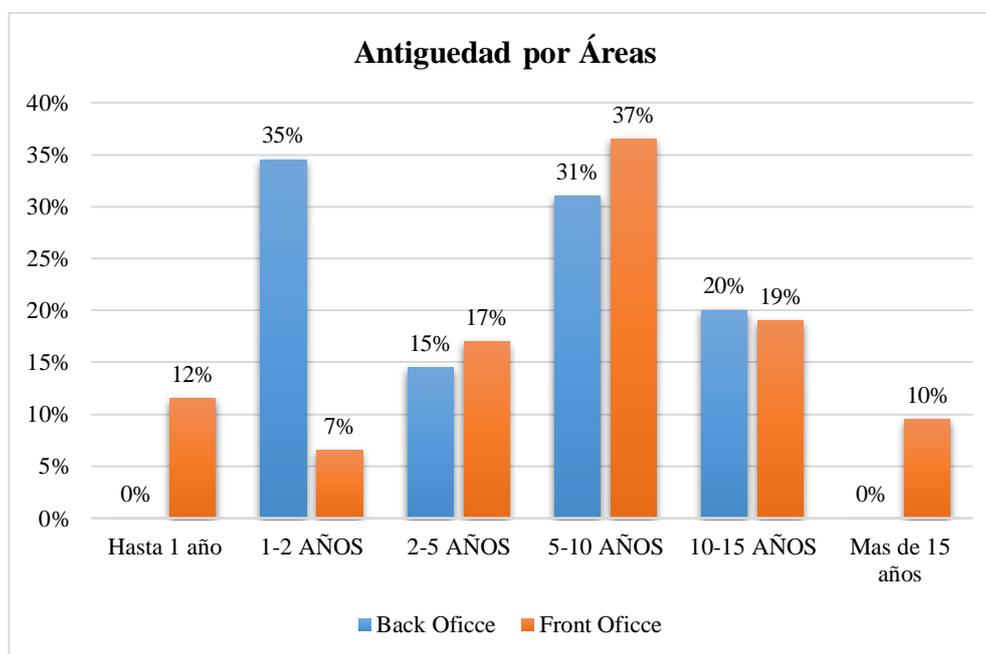


Figura 25. Resultados de clima laboral - Antigüedad por áreas
Fuente y elaboración propias.

4.3. Datos demográficos - rango de edad

En el análisis precedente del promedio de edad del personal que labora en las cooperativas de ahorro y crédito se concentra casi con un 50% en personas entre 26 y 35 años, personal joven en su mayoría con tercer nivel culminado (77%) que hace línea de carrera en instituciones del sector cooperativista y son parte de la fuerza laboral más importante del mercado.

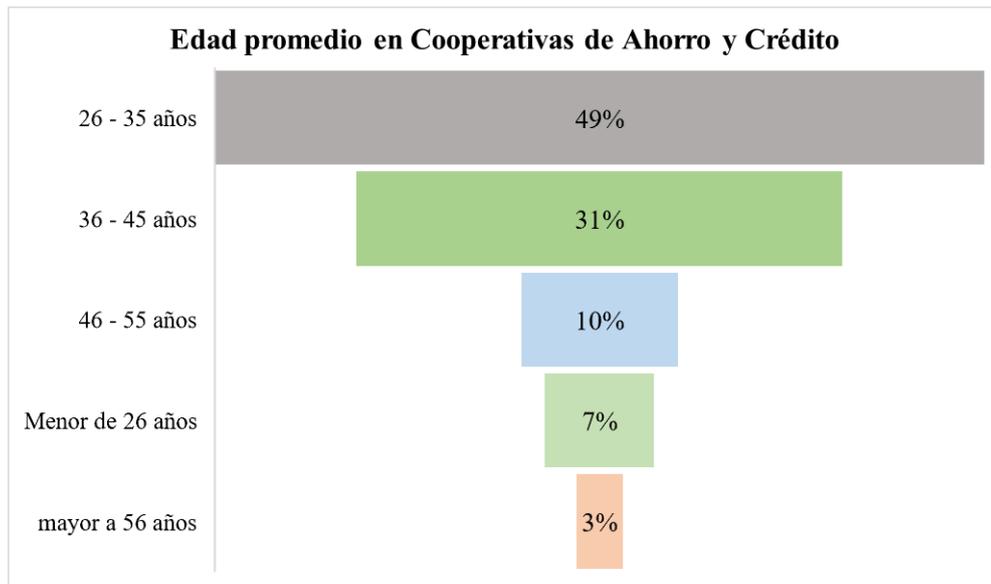


Figura 26. Resultados de clima laboral - Edad promedio del personal en COAC
Fuente y elaboración propias.

Como se puede observar en la Figura 26 los porcentajes con menor concentración son justamente los extremos, personal joven con menos de 26 años y personal adulto con más de 56 años. Estos inputs son puntos de referencia para el comparativo de los factores de clima laboral que también marcaron cambios durante y después de la pandemia considerando que los jóvenes tuvieron menos oportunidades laborales y las personas adultas por temas de riesgo y mayor contagio fueron afectadas también por las medidas de salud y reformas laborales en el mercado local.

4.4. Datos demográficos - escolaridad

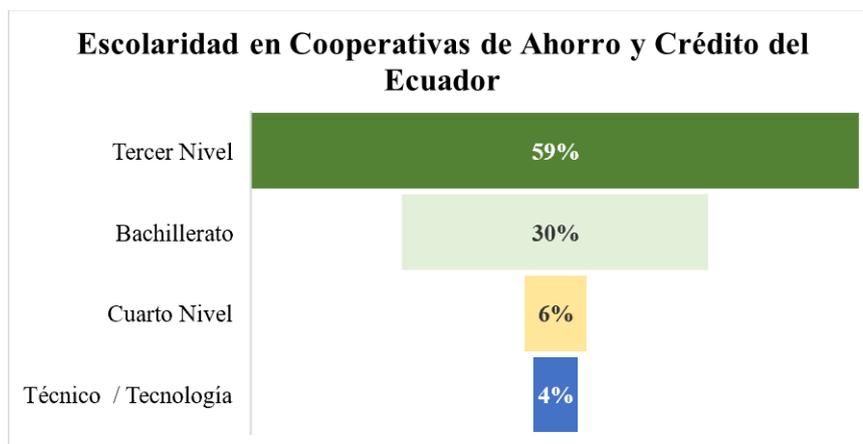


Figura 27. Resultados de clima laboral – Escolaridad
Fuente y elaboración propias.

Finalmente, dentro del análisis también se pudo comprobar el nivel de educación que tiene el personal que labora en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, siendo en su mayoría personal que ha culminado sus estudios de tercer nivel con un 60 % del total de empleados. Este porcentaje también es importante para los respectivos análisis ya que la profesionalización del personal en las empresas garantiza el desarrollo capacidades y adquisición de competencias para desempeñar con eficiencia sus puestos de trabajo. Adicional permite también trabajar en planes de mejora a nivel institucional, ser competitivos en el mercado laboral, hacer línea de carrera dentro de las organizaciones e impactar en indicadores de rotación, productividad y capacitación de personal.

El 6 % únicamente cuenta con cuarto nivel, que los coloca como profesionales altamente calificados para ocupar posiciones de mayor responsabilidad, quienes en su mayoría y debido a su formación desarrollan capacidades más analíticas y críticas frente a la toma de decisiones, potenciando sus capacidades para la mejora continua de procesos con mejor desarrollo profesional y retribución salarial.

5. Interpretación del comparativo de factores de clima laboral en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

5.1. Análisis cuantitativo de los diagnósticos de clima laboral

Para el presente trabajo de investigación sobre la identificación de la variación de factores de clima laboral prepandemia y pospandemia en cooperativas de ahorro y crédito

del Ecuador se realizó con el consolidado de todos los diagnósticos ejecutados en la plataforma de Prestro discriminando los datos prepandemia antes del 16 de marzo del 2020 y pospandemia después de la misma fecha.

El análisis radica en el cálculo del promedio por cada factor de un primer momento nombrado como *prepandemia* comparado con el promedio del mismo factor en diagnósticos realizados después del 16 de marzo del 2020 identificado para el caso de estudio como *pospandemia*.

Estos valores son comparados interpretando la diferencia en función de los cambios sociales, reformas laborales, virtualidad y nuevas realidades basadas en la experiencia y vivencias de consultorías aplicadas en Ecuador y Perú.

De este modo, la comparación de promedios y análisis de diferencias inició desde la generalidad y a nivel macro entre pilares y puntales organizaciones para posterior a esto, mostrar de manera detallada cada factor interpretando la diferencia y variación entre los periodos prepandemia y pospandemia.

Personas entrevistadas: 2004

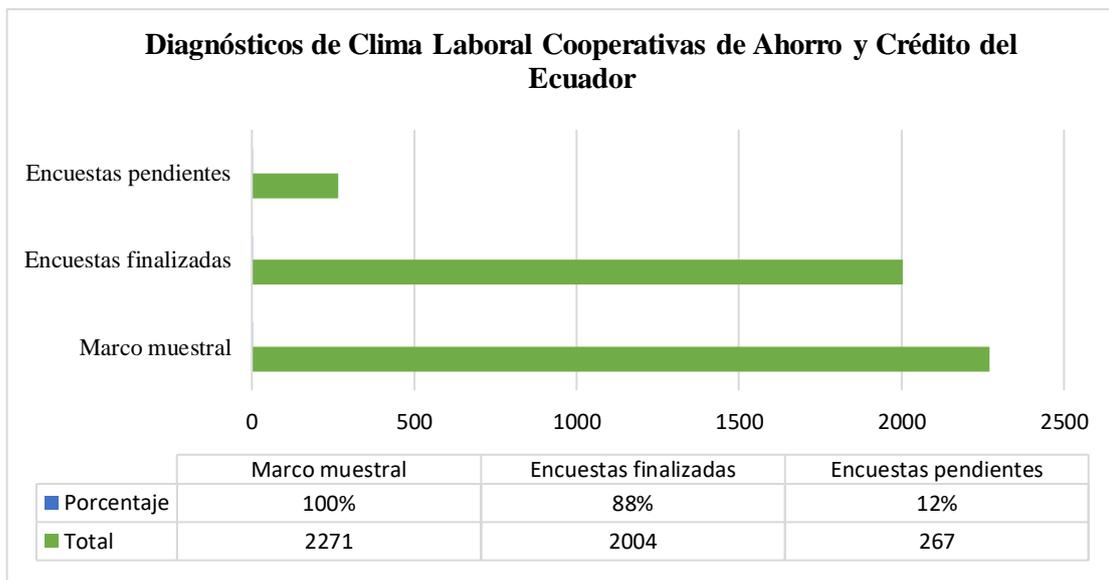


Figura 28. Diagnósticos de clima laboral aplicados en COAC del Ecuador
Fuente y elaboración propias.

Los siguientes análisis están realizados en función de 2004 encuestas de clima laboral aplicadas a Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador del segmento 1 en distintos periodos de tiempo segregados en dos grupos: *Prepandemia* y *pospandemia*

5.2. Análisis macro de las dimensiones de clima laboral

Una vez aplicadas las encuestas de clima laboral a los colaboradores de las distintas cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, objeto de estudio para el presente trabajo de investigación; se encontró las siguientes diferencias en los puntales y pilares de clima laboral de acuerdo con la herramienta de Prestro.

La estructura y presentación de resultados del instrumento de medición se detallaron en páginas anteriores para mayor entendimiento de las funcionalidad e informes de resultados; sin embargo, los factores que se miden en las encuestas de clima laboral bajo la metodología de Prestro es en función del siguiente esquema: 3 Pilares, 2 Puntales, 14 Factores y 62 enunciados



Figura 29. Dimensiones de Clima Laboral bajo la metodología Prestro
Fuente: Consultora Prestro, Clima y Cultura

La presentación de resultados está enfocada en función de tres dimensiones principales que corresponden a *Organización*, *Humano* y *Cultura* y estos a su vez se derivan en 14 factores incluido los 2 puntales respectivamente. Los puntales también corresponden a la medición de clima que abarca todo lo relacionado a *Salud y Seguridad ocupacional* y *Responsabilidad Social*, siendo temas sensibles normativos que acompañan la gestión de clima laboral y sus respectivos planes de acción.

En el cuadro siguiente se visualiza de manera ordenada la distribución y los grupos de cada dimensión desglosados hasta la pregunta final que llega al usuario encuestado.

Tabla 11
Dimensiones de clima laboral

Pilar / Puntal	Factor	# Pregunta	Pregunta
ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	1	¿La estructura de mi organización es adecuada?
	ESTRUCTURA	2	¿Las funciones de mi área o departamento están claramente definidas?
	ESTRUCTURA	3	¿Todo lo que hacemos en la organización lo realizamos en base a una planificación?
	ESTRUCTURA	4	¿Mi organización tiene procesos y políticas claras?
	COMUNICACIÓN	5	¿Cuándo sucede algo importante en la organización se comunica a tiempo?
	COMUNICACIÓN	6	¿Existen canales de comunicación en mi organización?
	COMUNICACIÓN	7	¿La comunicación es adecuada entre las áreas?
	COMUNICACIÓN	8	¿La comunicación en mi equipo de trabajo es buena?
	REMUNERACIÓN	9	¿Mi remuneración es adecuada para el trabajo que realizo?
	REMUNERACIÓN	10	¿La remuneración en mi organización busca ser justa y equitativa?
	REMUNERACIÓN	11	¿Mi remuneración en relación con las de otras organizaciones es competitiva?
	REMUNERACIÓN	12	¿Conozco todo el paquete salarial y los beneficios económicos que mi organización me brinda?
	ESTRATEGIA	13	¿Conozco la estrategia de mi organización?
	ESTRATEGIA	14	¿Se cuáles son mis objetivos y el de mi equipo de trabajo?
	ESTRATEGIA	15	¿Mis objetivos y el de mi área están alineados a la estrategia de mi organización?
	ESTRATEGIA	16	¿Se comunica la misión, visión y objetivos de la organización?
HUMANO	COMPROMISO	17	¿En mi área o departamento están comprometidos con la organización?
	COMPROMISO	18	¿El trabajo que realizo es retador para mí?
	COMPROMISO	19	¿Siento desarrollo personal con las funciones asignadas?
	COMPROMISO	20	¿El trabajo que realizo lo hago con pasión y me motiva?
	TRABAJO EN EQUIPO	21	¿El trabajo en equipo predomina en mi área o departamento?
	TRABAJO EN EQUIPO	22	¿Mi equipo de trabajo es compacto y está bien formado?
	TRABAJO EN EQUIPO	23	¿En mi departamento o área realizamos el trabajo de forma coordinada?
	TRABAJO EN EQUIPO	24	¿En mi área o departamento existe respeto y cooperación?
	SATISFACCIÓN PERSONAL	25	¿Me siento satisfecho del trabajo que realizo?
	SATISFACCIÓN PERSONAL	26	¿Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización?
	SATISFACCIÓN PERSONAL	27	¿Me siento orgulloso de pertenecer a mi área o departamento?
	SATISFACCIÓN PERSONAL	28	¿Soy realmente feliz en mi trabajo?
	LIDERAZGO	29	¿Mi jefe reconoce a las personas que hacen un buen trabajo?
	LIDERAZGO	30	¿Recibo una adecuada retroalimentación de mi jefe?
	LIDERAZGO	31	¿Mi jefe resuelve los problemas oportunamente?
	LIDERAZGO	32	¿En mi departamento el líder nos motiva al cumplimiento de los objetivos?
	LIDERAZGO	33	¿Cuento con el apoyo profesional de mi jefe?
	LIDERAZGO	34	¿Mi jefe toma decisiones a tiempo?
	LIDERAZGO	35	¿Mi jefe se preocupa por el desarrollo de las personas?

Dimensión	Factor	# Pregunta	Pregunta
CULTURAL	ENFOQUE A RESULTADOS	36	¿Todas las acciones que emprende la organización tienen siempre un resultado claro?
	ENFOQUE A RESULTADOS	37	¿Las personas de mi organización tienen cuidado con el gasto y ahorran?
	ENFOQUE A RESULTADOS	38	¿Para las personas de mi departamento o área lo más importante está en obtener resultados?
	ENFOQUE A RESULTADOS	39	¿Los resultados son medidos mensualmente y tienen un reconocimiento?
	SERVICIO AL CLIENTE	40	¿En mi organización consideran que el cliente es un factor clave?
	SERVICIO AL CLIENTE	41	¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente interno es adecuada?
	SERVICIO AL CLIENTE	42	¿La actitud de las personas de mi área o departamento hacia el cliente externo es adecuada?
	SERVICIO AL CLIENTE	43	¿En mi área existe un protocolo de atención al cliente?
	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	44	¿Por los procesos, productos o servicios de mi empresa puedo decir que es innovadora?
	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	45	¿En mi área o departamento las personas son creativas?
	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	46	¿En la organización se permite hacer las cosas de forma diferente a las establecidas?
	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	47	¿Se reconoce las nuevas ideas en mi organización?
	RECONOCIMIENTO	48	¿En mi organización, existen programas que reconocen de forma no monetaria el buen trabajo?
	RECONOCIMIENTO	49	¿Mi supervisor reconoce el trabajo que realizo frente a los demás?
RECONOCIMIENTO	50	¿Cuándo alguien del equipo realiza un buen trabajo se lo reconoce públicamente?	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE	51	¿Mi organización defiende el medio ambiente?
	PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE	52	¿En mi organización existen programas de protección ambiental?
	PROGRAMAS ESPECIALES CON LA COMUNIDAD	53	¿Mi organización tiene o promueve programas con la comunidad?
	HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA	54	¿Todas las acciones de mi organización son éticas, honestas y transparentes?
	HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA	55	¿En mi departamento las cosas se realizan con ética y transparencia?
	EQUILIBRIO VIDA TRABAJO	56	¿El tiempo que dedico a mi trabajo y a mi familia es equilibrado?
	EQUIDAD DE GÉNERO	57	¿En mi organización, tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades?
ERGONOMIA, RIESGO Y SALUD LABORAL	SALUD Y ERGONOMÍA	58	¿Mi organización se preocupa por mi salud?
	SALUD Y ERGONOMÍA	59	¿Mi puesto de trabajo es cómodo y tengo el espacio que necesito?
	CONDICIONES AMBIENTALES	60	¿La temperatura, ventilación e iluminación de mi puesto de trabajo es el adecuado?
	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES	61	¿Existen procesos y políticas en mi organización que disminuyen el riesgo de tener accidentes?
	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES	62	¿Recibí capacitación para disminuir accidentes en mi organización en los últimos 6 meses?

Fuente y elaboración propias.

El comparativo a nivel macro entre las dimensiones y los pilares de clima laboral se muestra en la Figura 30 evidenciando las diferencias entre los resultados prepandemia y pospandemia:

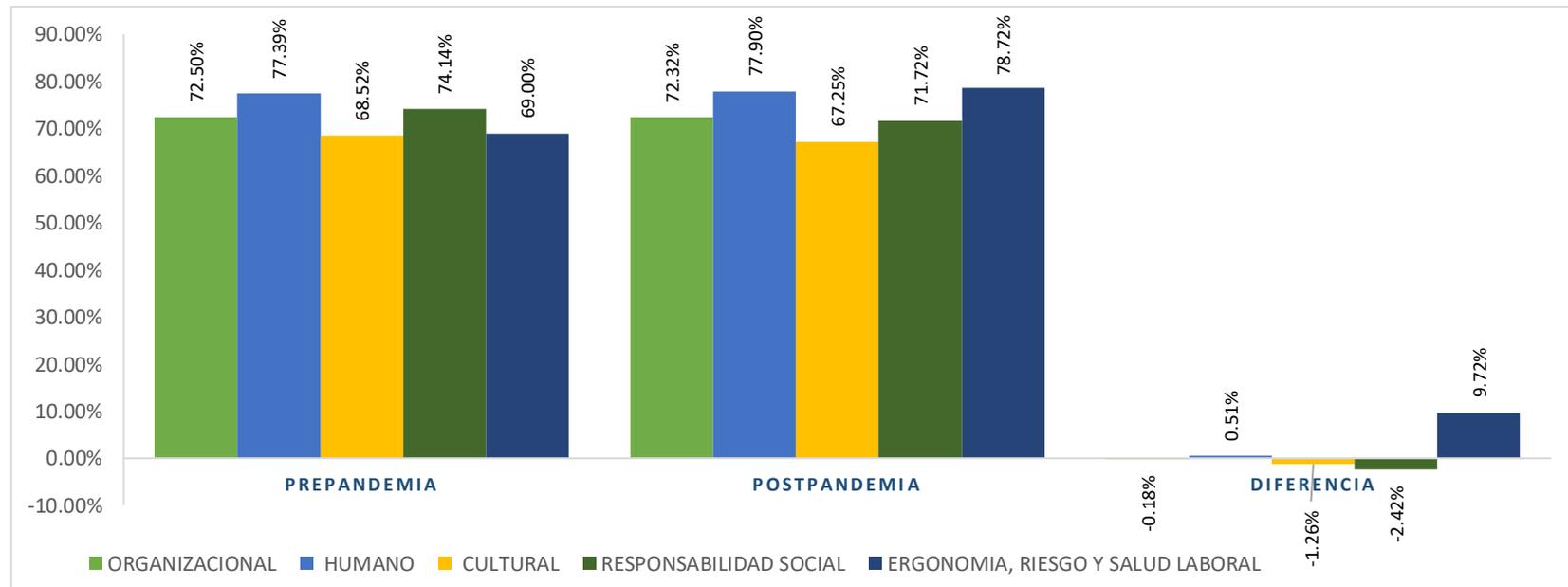


Figura 30. Comparativo macro - Pilares de Clima Laboral
Fuente y elaboración propias.

Dentro del contexto general se puede observar que en las dimensiones de Organización (-0.18%), Humano (0.51%), Cultural (-1.26%) no hay una variación muy significativa a nivel macro; sin embargo, en los pilares de Responsabilidad Social (-2.42%) y Ergonomía, riesgo y salud laboral (9.72%) si existe diferencias más amplias. La amplitud y explicación de cada factor correspondiente a cada ítem se lo detallará más adelante cuando se exponga el análisis por cada uno, evidenciando los principales motivos de variación.

6. Análisis comparativo de factores de clima laboral en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador

Una vez realizado el análisis general de las dimensiones de clima laboral era necesario ir al detalle de cada factor para entender y conocer que sucedió, que cambio en la percepción de los colaboradores después de enfrentar una pandemia y cómo se modificaron los resultados en los diagnósticos de clima laboral.

El análisis de cada factor se lo realizó con los promedios de los diagnósticos de clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador segmentadas por el inicio de la pandemia en Ecuador con fecha de corte 16 de marzo 2020.

Los factores analizados se muestran detallados con sus respectivos promedios y en la columna final consta la diferencia marcada después del comparativo.

Tabla 12
Comparativo de factores de clima laboral

DIMENSIONES	FACTORES	Prepandemia	Pospandemia	
ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	76.57%	74.73%	-1.84%
	COMUNICACIÓN	71.61%	69.50%	-2.11%
	REMUNERACIÓN	60.47%	62.19%	1.73%
	ESTRATEGIA	79.54%	82.85%	3.31%
HUMANO	COMPROMISO	79.38%	81.42%	2.04%
	TRABAJO EN EQUIPO	76.85%	78.34%	1.49%
	SATISFACCIÓN PERSONAL	85.95%	86.23%	0.28%
	LIDERAZGO	72.13%	71.34%	-0.79%
CULTURAL	ENFOQUE A RESULTADOS	73.90%	68.67%	-5.23%
	SERVICIO AL CLIENTE	80.15%	83.28%	3.13%
	CREATIVIDAD E INNOVACION	63.15%	62.16%	-0.99%
	RECONOCIMIENTO	53.02%	51.42%	-1.60%
PILAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	PREOCUPACIÓN POR EL MEDIO AMBIENTE	69.69%	66.04%	-3.65%
	PROGRAMAS ESPECIALES CO LA COMUNIDAD	69.55%	61.10%	-8.46%
	HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA	87.68%	87.66%	-0.02%
	EQUILIBRIO VIDA - TRABAJO	64.46%	63.29%	-1.17%
	EQUIDAD DE GENERO	81.37%	72.15%	-9.21%
PILAR DE ERGONOMIA, RIESGO Y SALUD LABORAL	SALUD Y ERGONOMIA	70.78%	78.75%	7.97%
	CONDICIONES AMBIENTALES	68.98%	74.99%	6.01%
	PREVENCIÓN DE ACCIDENTES	66.23%	81.18%	14.96%

Fuente y elaboración propias.

Como se puede observar en el gráfico anterior constan los factores de manera sintetizada y se puede identificar que todos tienen una variación, algunos casos con un incremento y en otros con disminución del indicador con porcentajes que saltan a la vista por la significancia y diferencia. Es importante analizar más allá del valor numérico el impacto del entorno que influyó para obtener estos resultados.

Para el análisis detallado se seleccionaron 5 factores del total de los diagnósticos de clima laboral aplicados a las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador para ampliar la explicación y entendimiento de la variación existente entre los periodos prepandemia comparados con los resultados pospandemia.

Los factores de los cuales se ampliará el análisis son transversales a toda la organización y son aquellos que tienen alta incidencia en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador como puntos sensibles en las mediciones de clima y aún más después de un evento tan particular como fue la pandemia del 2020.

Estos factores son:

1. Comunicación
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Equilibrio vida-trabajo
5. Equidad de género

Cada factor está compuesto por distintas preguntas que son direccionadas en la encuesta a los colaboradores y mediante métricas y ponderaciones propias de la herramienta de Prestro, se obtiene los resultados finales.

Las preguntas que componen estos factores son:

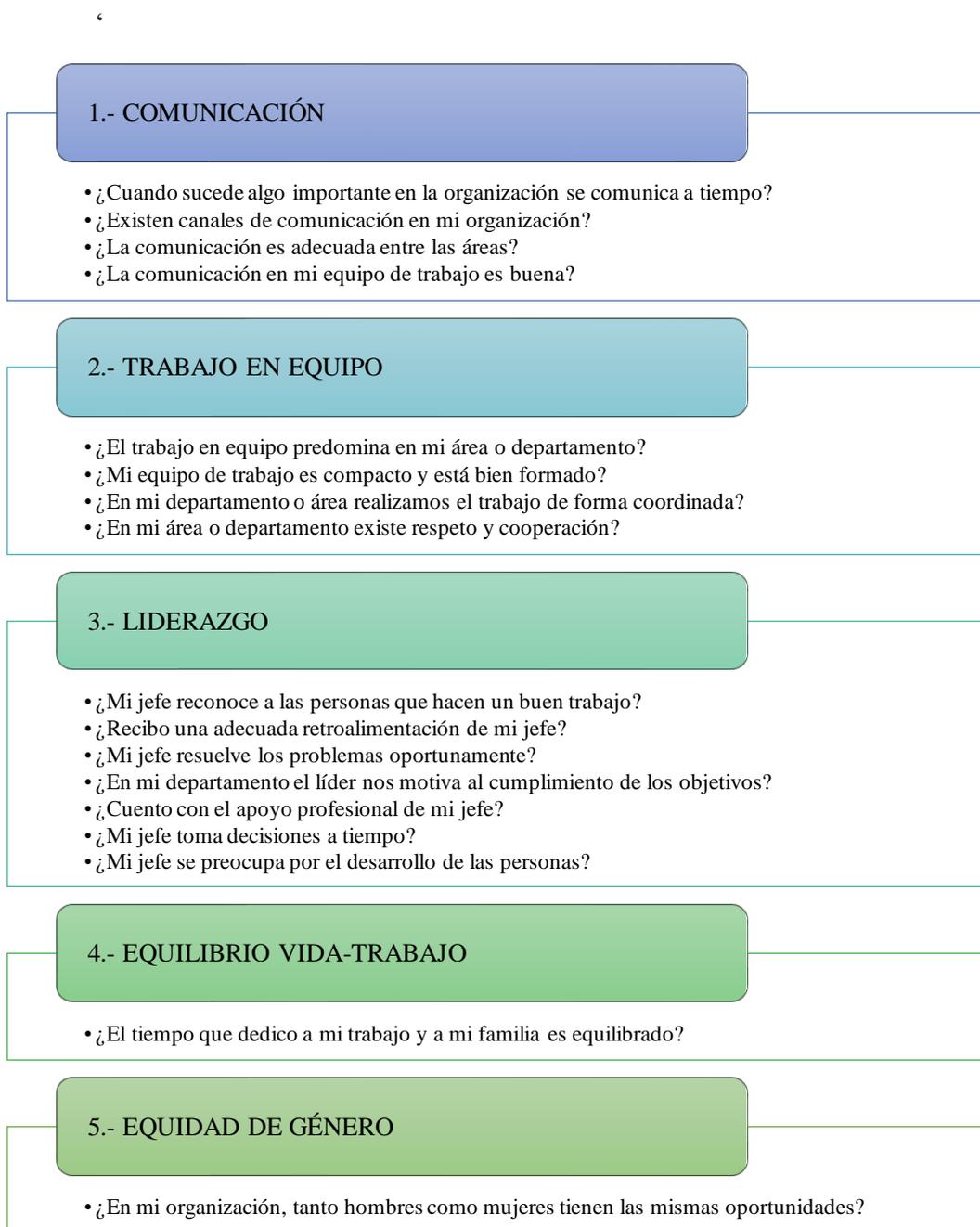


Figura 31. Factores seleccionados para el análisis en la variación de clima laboral
Fuente y elaboración propias.

El análisis se llevó a cabo a nivel de cada factor, mas no por pregunta; no obstante, el indicador de cada factor recoge la ponderación de todas las respuestas y las presenta en los informes por pregunta y por factor. Por consiguiente, al análisis está enfocado en la variación de los factores comparados en el contexto prepandemia y pospandemia de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador de los 5 factores detallados a continuación:

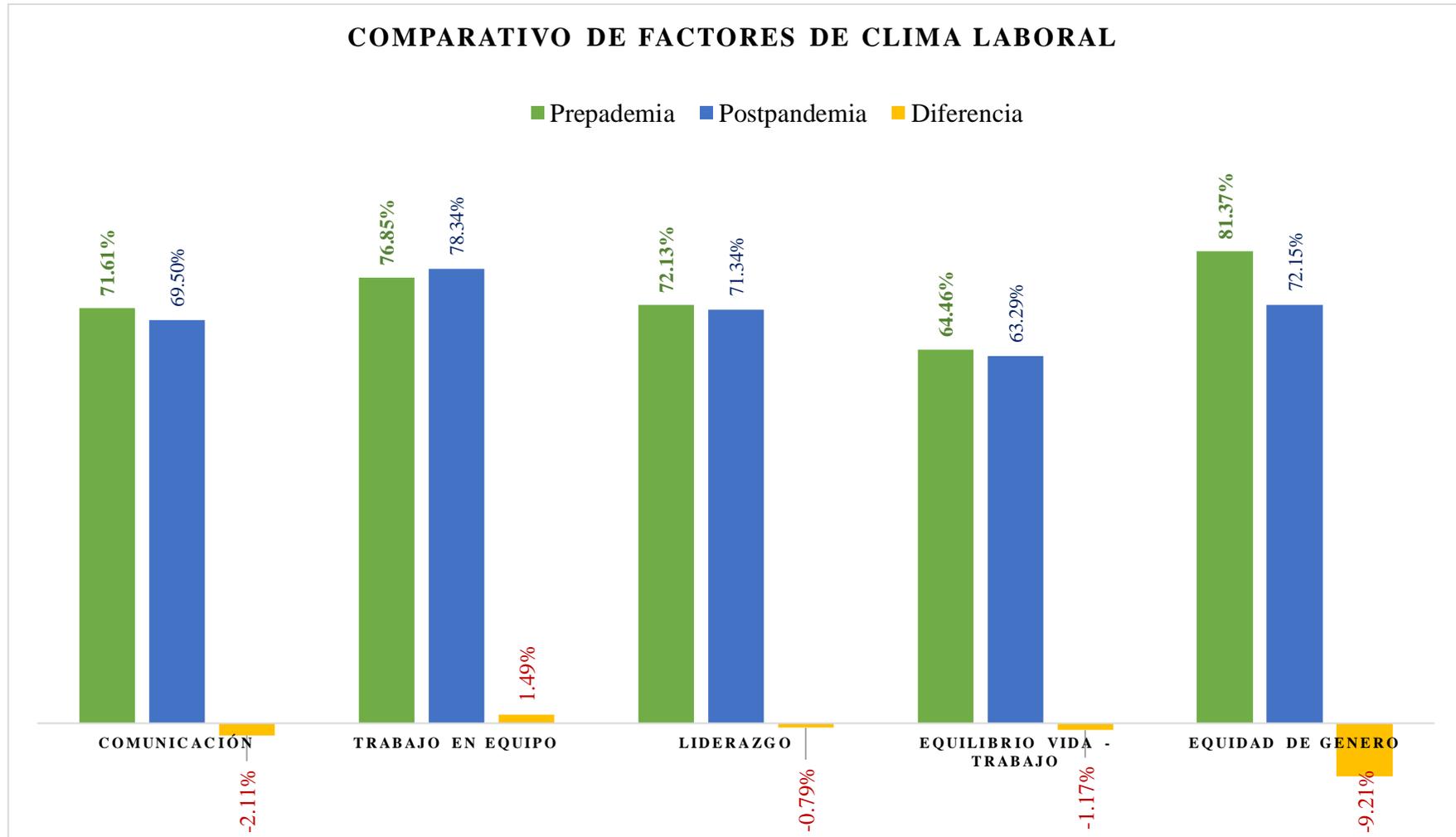


Figura 32. Cuadro comparativo de factores de Clima Laboral
Fuente y elaboración propias.

7. Interpretación de resultados de la variación de factores de clima laboral

7.1. Factor Comunicación

En este factor se observa en el gráfico que la variación es de -2,11 % en relación con el periodo prepandemia, de manera general no es un valor significativo en su porcentaje ya que se encuentra dentro de los parámetros aceptables en una organización.

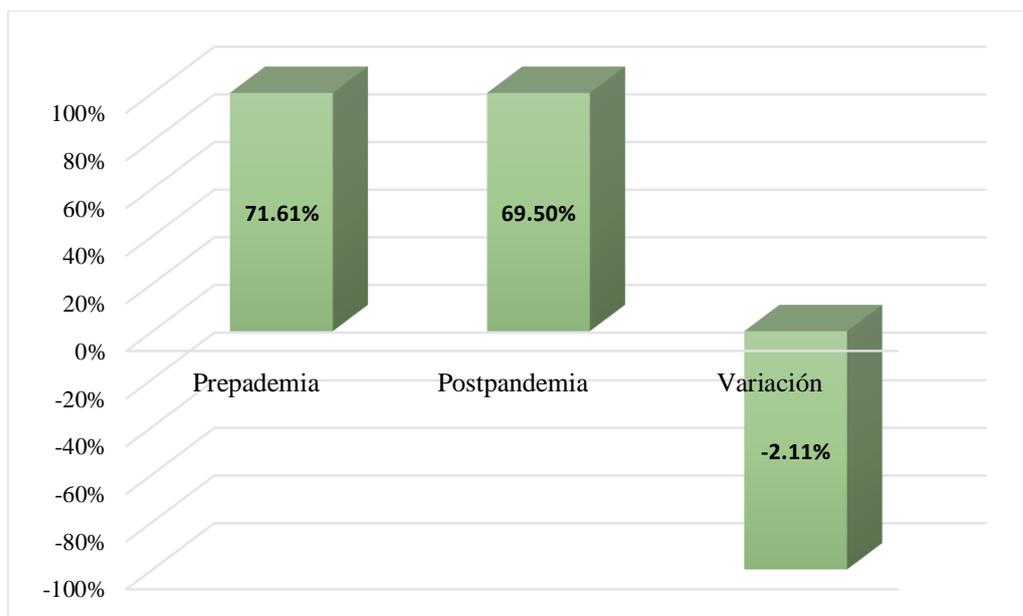


Figura 33. Factor Comunicación - Variación
Fuente y elaboración propias.

Sin embargo, es importante analizar que posterior a marzo 2020 y con las reformas laborales sobre teletrabajo y virtualidad, la comunicación y la forma de relacionamiento cambio drásticamente. La acostumbrada manera de comunicarse en un contexto prepandemia que era de manera personal, directa y en tiempo real fue reemplazada por canales virtuales, plataformas online entre las más conocidas zoom, Google meet, Microsoft Teams e incluso el uso de WhatsApp como canal formal dentro de las organizaciones. Dichas plataformas que tal vez nunca fueron utilizadas en ámbito laboral llegaron a convertirse prácticamente en la forma más frecuente de mantenerse en contacto con los equipos de trabajo, y a su vez la única manera de tener contacto real con el mundo exterior en medio de un confinamiento por un virus que se desconocía como actuaba en un primer momento.

El impacto que tuvo el cambio y la manera de comunicarse en las organizaciones fue percibida de manera distinta según el área de trabajo, la edad, el conocimiento de

sistemas, las funciones del cargo e incluso desde las distintas emociones que provocaba a los colaboradores estar frente a una cámara con sus compañeros de trabajo, el controlar la activación o desactivación del micrófono, la participación y la sensación no sentirse escuchados, los problemas de conexión a internet o el ruido externo que se percibía por los entornos familiares en los que se desarrollan estos eventos.

Todo esto influyó para que la percepción de la comunicación afecte o cambie en los resultados de clima laboral de manera transversal en toda la organización. Debe señalarse que el correo electrónico mantuvo su función como canal de comunicación escrita para todas las directrices, normas de funcionamiento y comunicaciones formales que se imparte en las organizaciones, sin embargo; de acuerdo a entrevistas realizadas aleatoriamente a personas que participaron de las encuestas se recogió información que a partir de la declaratoria de emergencia sanitaria y el teletrabajo, los horarios para la recepción y envío de correos institucionales tuvo un quiebre, ya que las personas extendían sus horarios de trabajo hasta altas horas de la noche o a su vez lo hacían fuera del tiempo establecido como fines de semana, feriados e incluso por las madrugadas.

En la medida que se analizaba desde varios aspectos como varió la comunicación en las organizaciones en los diagnósticos de clima se pudo evidenciar que la percepción no fue la misma comparada entre áreas del back office frente con las áreas del negocio o comerciales (*front office*).

Dentro del estudio se consideró como referencia áreas financieras, talento humano, administrativas y de soporte tecnológico dentro del back office y las áreas comerciales, agencias, crédito como *front office* donde el resultado fue el siguiente:

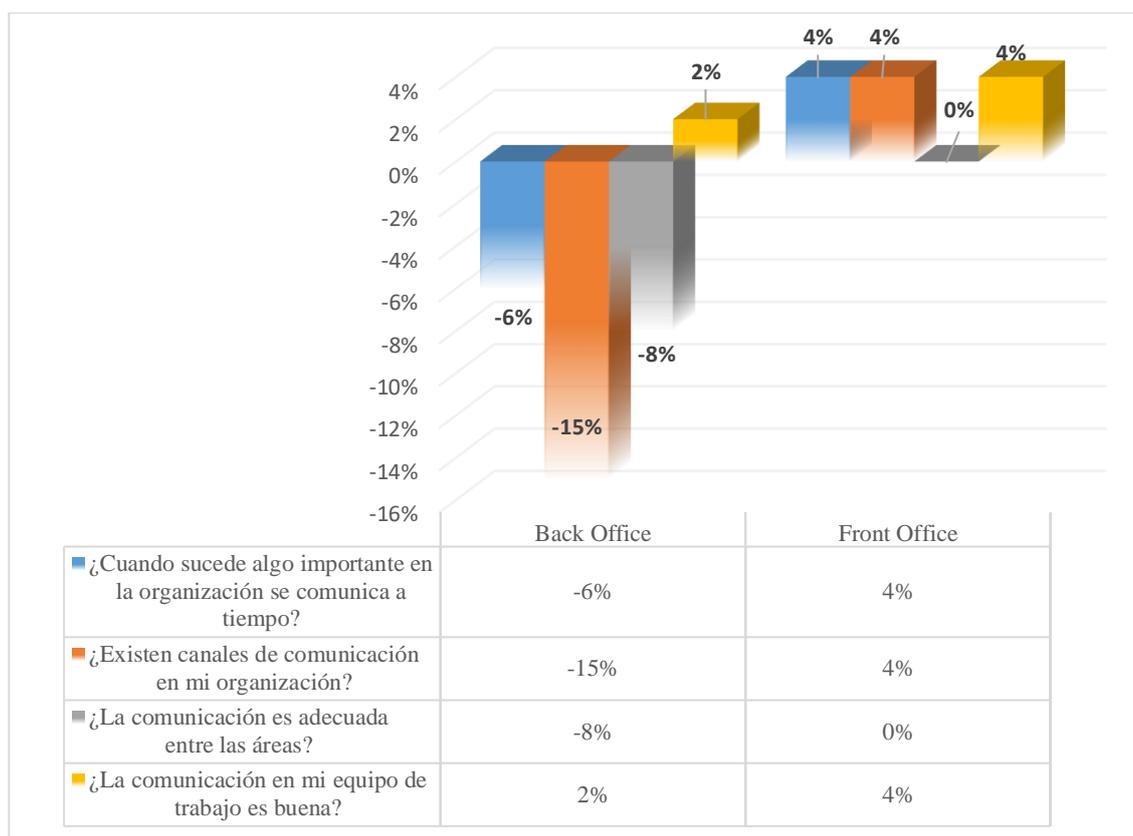


Figura 34. Factor Comunicación - Comparación por áreas
Fuente y elaboración propias.

Como se puede evidenciar en el gráfico, las áreas operativas y de soporte son las que tienen una variación significativa frente a las áreas del negocio. La interpretación a estos indicadores corresponde al contexto en cómo se desarrollaron las distintas modalidades de trabajo en cada área y en la razón de ser de cada frente a la estrategia y a lo que requería la organización en tiempos de pandemia.

También se puede citar por ejemplo, la problemática que se dio en áreas financieras y administrativas, que son áreas que manejan documentos y archivos físicos como insumo principal para sus actividades, entre ellas facturas, ordenes de pedido, órdenes de compra, files de personal, retenciones, etc. que de un día a otro se vieron limitados por no se encontraban en sus centros de trabajo y la recepción de estos documentos tuvo que cambiar de manera virtual o buscar mecanismos para cumplir con sus responsabilidades. También vale mencionar que dentro de este contexto en un primer momento de pandemia la manipulación de objetos entre ellos papeles, se creía que era una posibilidad de contagio; el temor y los protocolos usados en su momento fueron también causas para cambiar la percepción sobre los canales de comunicación en las áreas de soporte.

Visto de esta forma, se justifica que para el *back office* el -15 % de variación en la pregunta ¿Existen canales de comunicación en mi organización? frente a un +4 % del *front office*. Para las áreas de negocio en general, la comunicación siempre suele ser más fluida y el confinamiento no tuvo un alto impacto en su gestión, ya que mantenían el contacto con sus equipos de trabajo, clientes, proveedores sin mayor complicación.

Otra variación que salta a la vista es sobre la pregunta ¿La comunicación es adecuada entre las áreas? reflejando un -8 % en el *back office* frente a un +4% en el *front office*. Las funciones propias que caracterizan a las unidades de soporte contable y administrativo de una cooperativa coadyuvan al cumplimiento de objetivos institucionales englobando responsabilidades detrás del negocio y receptan información como input para cerrar sus procesos. En el contexto pandemia, las áreas de soporte especialmente la financiera, fueron aquellas que tuvieron la responsabilidad de analizar la rentabilidad y ratios propios del negocio para tomar decisiones, eso implicaba consolidar información de todas las áreas y mantener una constante comunicación con toda la organización, tal vez más frecuente y recurrente que en tiempos prepandemia. Adicional a esto, el estrés e incertidumbre de la pandemia sumado a la gestión propia de las áreas, ocasionó que la percepción sobre la comunicación entre áreas arroje una variación negativa.

Si se revisa el factor comunicación en los diferentes rangos de edad de los colaboradores encuestados, se refleja una evidente variación en la percepción, teniendo como resultado lo siguiente:

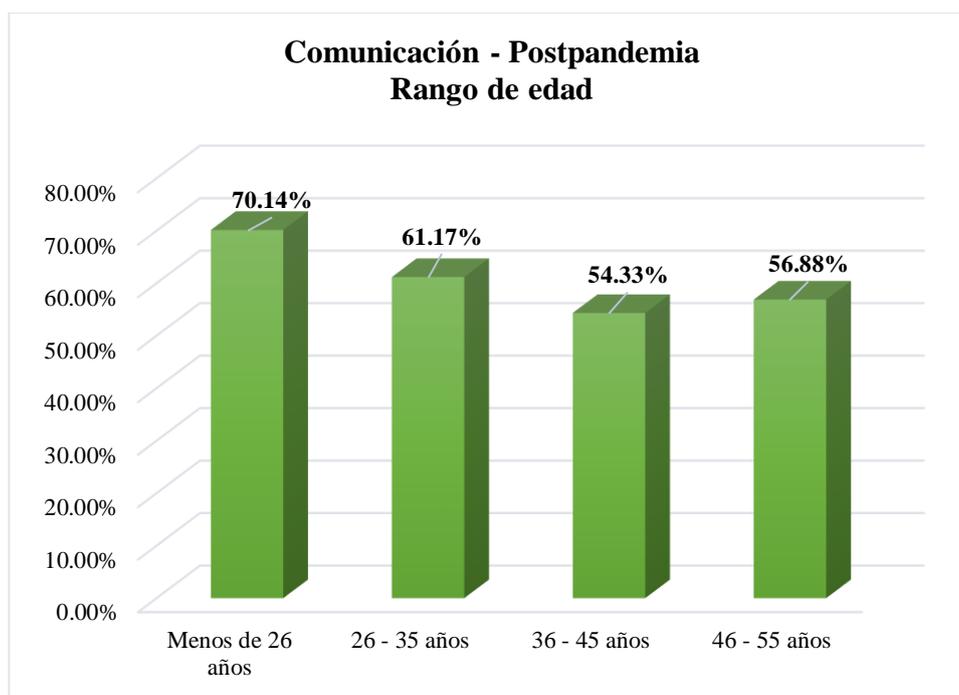


Figura 35. Factor Comunicación - Rango de edad
Fuente y elaboración propias.

Uno de los retos actuales en las organizaciones es la diversidad de generaciones que difieren entre sí y las acciones que se deben emprender para mantener un buen clima laboral abarcando a todas las personas, las distintas necesidades y expectativas. De este modo, se identifica claramente la brecha que existe en el rango de menores de 26 años conocida también como generación Z o generación *centennial* con un 70,14 % de conformidad frente a la percepción de las otras generaciones con una variación de hasta de 15 puntos porcentuales en el rango de 36 a 45 años frente al factor de comunicación.

La interpretación a esta amplitud porcentual entre generaciones se da claramente por la adaptabilidad a las nuevas tecnologías, flexibilidad y familiaridad que tienen las generaciones jóvenes a la revolución digital. Asimismo, otra característica dentro del contexto pandemia para esta generación Z fue que no tuvo un alto impacto el adaptarse rápidamente al cambio en la forma de comunicarse y cumplir objetivos desde la virtualidad mediante herramientas tecnológicas.

Sin embargo y a diferencia de las otras generaciones a quienes les ha costado adaptarse al mundo digital y progresivamente ir aprendiendo a consumir tecnología como estilo de vida; les costó mucho más mantener una comunicación asertiva y el uso tecnológico para transmitir ideas, expresar sus opiniones o comunicar resultados.

Con el pasar del tiempo, se reconoce que las organizaciones después de la pandemia adquirieron hábitos positivos y nuevos aprendizajes que potenciaron una

comunicación más directa y asertiva. El efecto que produjo la pandemia después de periodos de confinamiento ayudó a cohesionar equipos de trabajo y crear “comunidades” a distancia que pusieron el hombro para sacar adelante a las cooperativas teniendo como aliados los canales tecnológicos para expresar opiniones, resultados e incluso una mejor la redacción en correos electrónicos.

Finalmente, se puede concluir que la comunicación es un factor clave en las organizaciones y con enorme valor estratégico para el logro de objetivos en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, la misma que tiene connotaciones distintas desde las diferentes perspectivas del personal; por lo cual es uno de los grandes desafíos organizaciones definir constantemente en planes de mejora que favorezcan la competitividad y el crecimiento del negocio.

7.2. Factor Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es otro de los factores que impactan directamente en el clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, el motivo por el cual fue seleccionado en el presente trabajo es por su importancia y cómo influye en la consecución de resultados siendo factor clave en la comunicación y liderazgo dentro de las organizaciones.

Antes de detallar los hallazgos importantes sobre el factor de trabajo en equipo de los diagnósticos de clima laboral, es importante precisar que tampoco existe una diferencia significativa entre el indicador prepandemia de 76,85 % frente a un entorno pospandemia con un incremento al 78,34 %. Cabe mencionar que la selección de factores para el tema de estudio no fue en función de la diferencia en la variación, los factores fueron seleccionados por el impacto que tienen en la organización y cómo influyen en los diagnósticos de clima laboral.

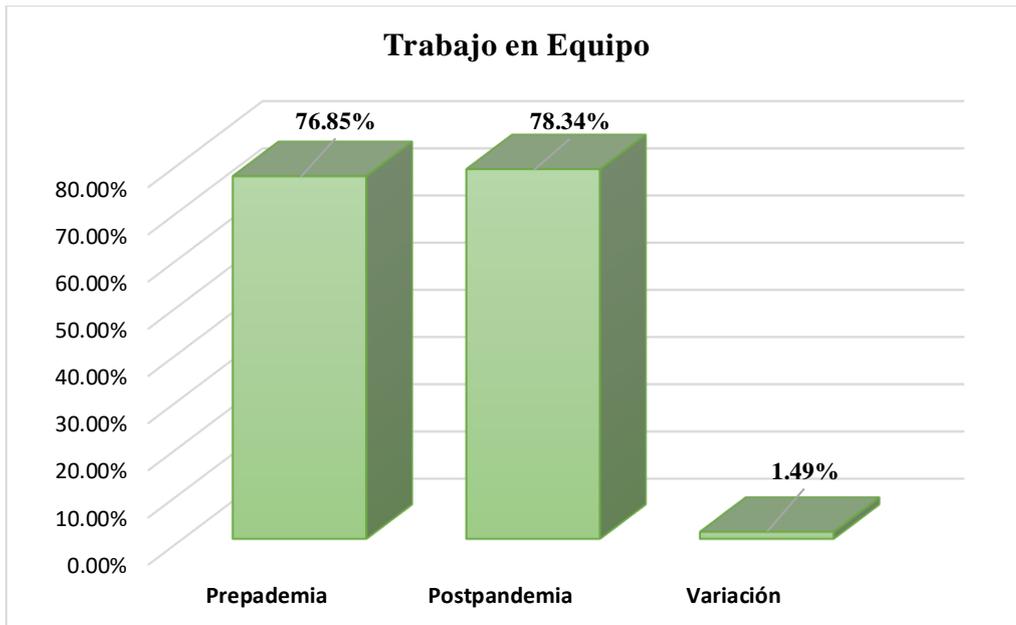


Figura 36. Factor Trabajo en Equipo - Variación
Fuente y elaboración propias.

En los análisis adicionales a la variación general se identifica que las generaciones nuevas marcan hitos importantes en tiempos postpandemia, que sus motivaciones están enfocadas en el trabajo en equipo y en el bienestar por encima del salario o las condiciones laborales, estrictamente hablando. Esto conlleva a encontrar indicadores muy interesantes sobre este factor que demuestra la importancia de trabajar en cohesionar a los equipos sin importar las modalidades de trabajo como presencial, virtual o híbrida.

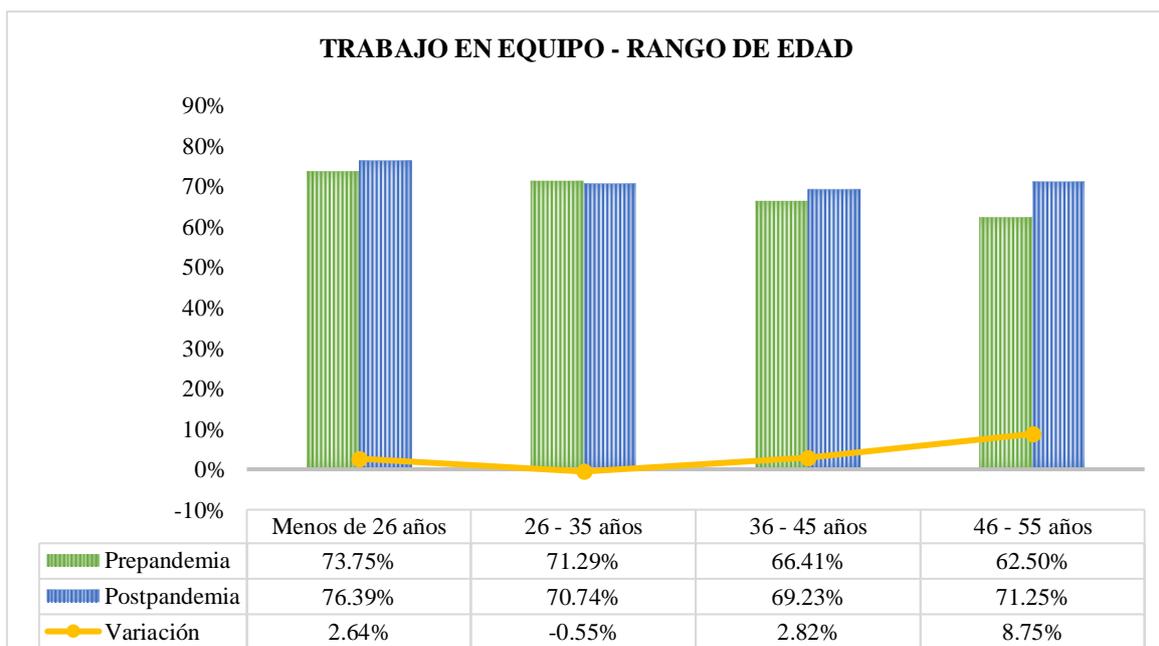


Figura 37. Factor Trabajo en Equipo - Rango de edad
Fuente y elaboración propias.

El trabajo en equipo antes y después de la pandemia ha tenido indicadores aceptables dentro de los diagnósticos de clima laboral puntuando en los factores de menor riesgo frente a los demás. Sin embargo, es importante resaltar lo que se evidencia en el gráfico sobre el rango de edad entre los 46-55 años en donde se manifiesta un crecimiento de 8,75 % puntos porcentuales en el diagnóstico pospandemia, es decir, que la percepción de este grupo de personas tuvo una mirada más positiva a partir de la pandemia.

Las áreas de talento humano y a su vez los líderes de área tuvieron un reto muy grande al tener que compensar la ausencia de momentos presenciales con propuestas nuevas para crear lazos de confianza entre compañeros, mejorar los canales de comunicación y practicar la escucha activa desde la virtualidad.

La empatía como valor dentro de los equipos de trabajo fue más difícil de aplicar cuando la comunicación paso a ser virtual, no tenían en frente a las personas con las que interactuaban en una rutina laboral de mínimo 8 horas diarias que les permitía conocer más allá de las actividades laborales.

En el mismo sentido de ideas, el trabajo en equipo nace de tener relaciones saludables sin confundir con amistad, esto significa que las acciones que se imparte desde talento humano o iniciativa de los líderes debe enfocarse en mantener el orden en los procesos diarios explorando nuevas maneras de relacionarse en tiempos de *home office*.

Las personas del rango de edad de 46 a 55 años experimentaron un compañerismo más cercano que mejoró la experiencia laboral desde casa en los primeros meses de confinamiento por covid-19, las herramientas virtuales fueron las aliadas perfectas para no perder el contacto y fortalecer el sentido de pertenencia aun en tiempos de crisis y por supuesto este compañerismo ayudo a superar la sensación de aislamiento en el contexto pandemia.

Otra perspectiva válida de analizar es la apreciación del trabajo en equipo con los diferentes niveles de escolaridad, se tomaron para del análisis los de mayor significancia entre tercer nivel y bachillerato. Los datos desagregados se muestran en la Figura 38.

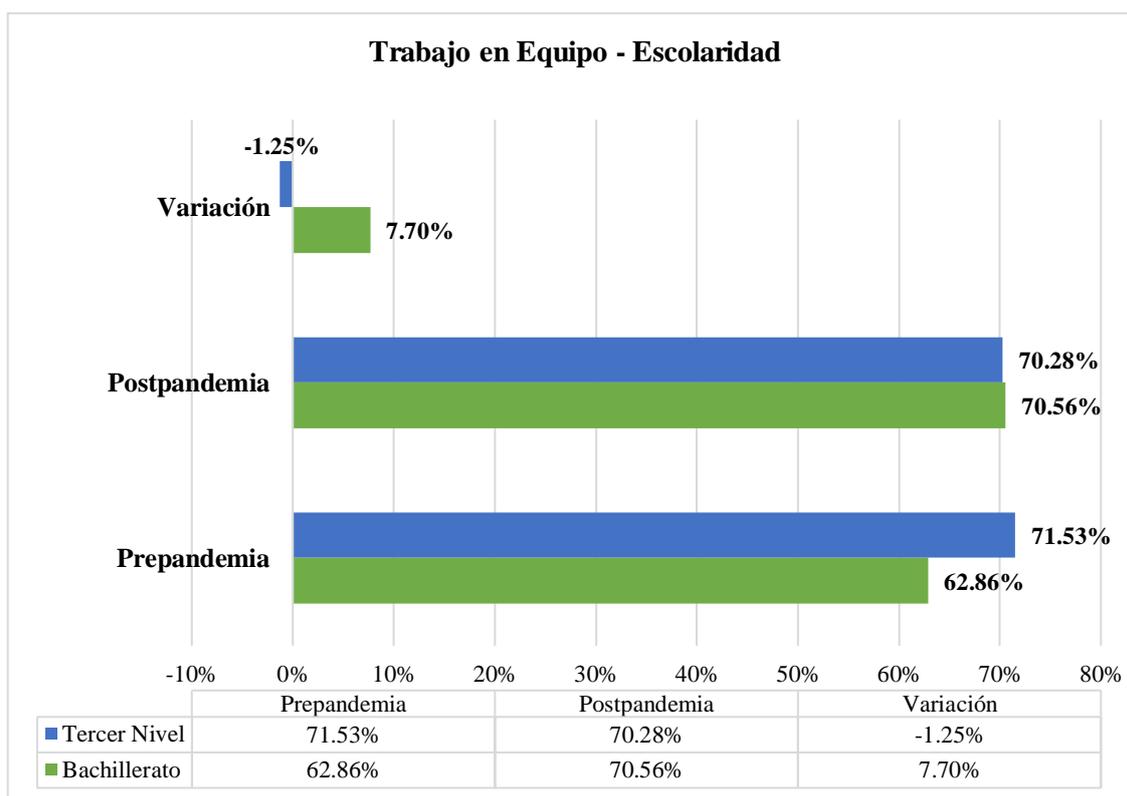


Figura 38. Factor Trabajo en Equipo - Escolaridad
Fuente y elaboración propias.

En el caso de bachillerato se observa que pospandemia crece cerca de 8 puntos porcentuales frente a los diagnósticos previos a pandemia mientras que en el grupo de tercer nivel a pesar de estar dentro del rango moderado sobre el 70% arroja un resultado menor en contexto pospandemia.

El nivel de educación siempre será una ventaja competitiva en el mundo profesional, asimismo las oportunidades laborales están dirigidas a quienes cumplan con ciertos requisitos formales, entre ellos la educación. Una persona preparada tiene mejores herramientas para enfrentar retos y asumir más responsabilidad sin considerar la experiencia que únicamente le otorga el tiempo; sin embargo; no siempre la persona más preparada será la más adecuada para asumir una posición clave, en las cooperativas de ahorro y crédito existe personal de varios años de servicio que han alcanzado posiciones estratégicas por conocimiento del negocio, mas no por su formación profesional. Esta es una realidad latente que se observa con frecuencia en los negocios de empresas familiares, sector cooperativista especialmente en provincia y emprendimientos que se formalizan con el pasar de los años.

En relación a la idea anterior se puede concluir que las personas bachilleres en la generalidad, experimentaron positivamente el trabajo en equipo en tiempo pospandemia

por la operatividad de sus funciones, la coordinación adecuada con su equipo y el cumplimiento de objetivos mediante una comunicación fluida donde se recibía instrucciones y se reportaba resultados en procesos operativos; mientras que las personas que cuentan con un nivel más alto de educación tuvieron responsabilidad mayor y presión por el cumplimiento de metas. El mantener las cifras y el negocio estable en un contexto de incertidumbre influyeron en la gestión de equipos para que exista una variación mínima en el resultado.

La percepción de poco apoyo de compañeros y supervisores en cargos de mayor responsabilidad fue una sensación general al inicio de la pandemia, esto sucedía mientras el personal operativo se adecuaba a una nueva forma de trabajar y se consolidaba el teletrabajo; esto trajo problemas de interacción y ambigüedad en los roles por la descoordinación inicial al estar todos aislados, sentir que perdían el control también fue algo frecuente por aquellas funciones que se coordinaban únicamente de manera presencial y en el momento que sucedían, el aprendizaje sobre el manejo de estas situaciones tardo en regularse.

El trabajo en equipo en tiempos de pandemia también trazo nuevos comportamientos en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, pues todos por primera vez atravesaban una misma situación sin importar la realidad individual de cada persona, esto generó mucha empatía y logró que integrantes de los equipos de trabajo se sientan más comprometidos y compartan información relevante, fomentando el diálogo e integración entre ellos.

Sin embargo, aún se debe trabajar en potenciar el trabajo en equipo y crear sinergias que optimicen los procesos y mejoren los resultados. Los planes deben ir enfocados a nivel individual y grupal para formar personas que crean firmemente que el trabajo en equipo mejora en todo nivel la productividad, la estabilidad laboral y emocional creando ambientes idóneos de trabajo.

7.3. Factor Liderazgo

La pandemia de covid-19 dejó un impacto profundo en las organizaciones específicamente poniendo a prueba los recursos humanos, materiales y financieros. El liderazgo fue una de las competencias con mayor transformación en este nuevo tiempo, la visión de un líder debió ampliar horizontes y movilizar más a los equipos de trabajo en tiempos de pandemia.

En el análisis realizado para el comparativo de este factor, se encontró que no hubo una diferencia significativa en el porcentaje prepandemia versus el pospandemia teniendo únicamente un -0,7 9% de variación en el comparativo general.

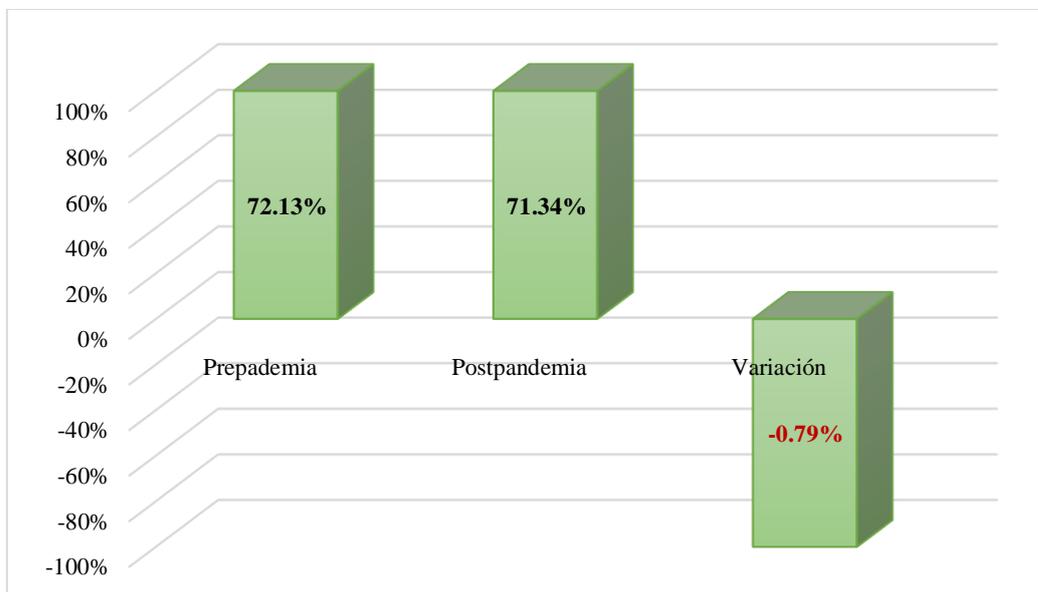


Figura 39. Factor Liderazgo - Variación
Fuente y elaboración propias.

Sin embargo, ahondando en los diferentes segmentos de información que intervienen o tiene relación con el factor liderazgo, se manifestaron algunos puntos importantes de mencionar.

Por ejemplo, al analizar cómo perciben el liderazgo las personas por la antigüedad en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador en tiempos prepandemia comparado con los pospandemia, se evidencia resultados con variaciones significativas.

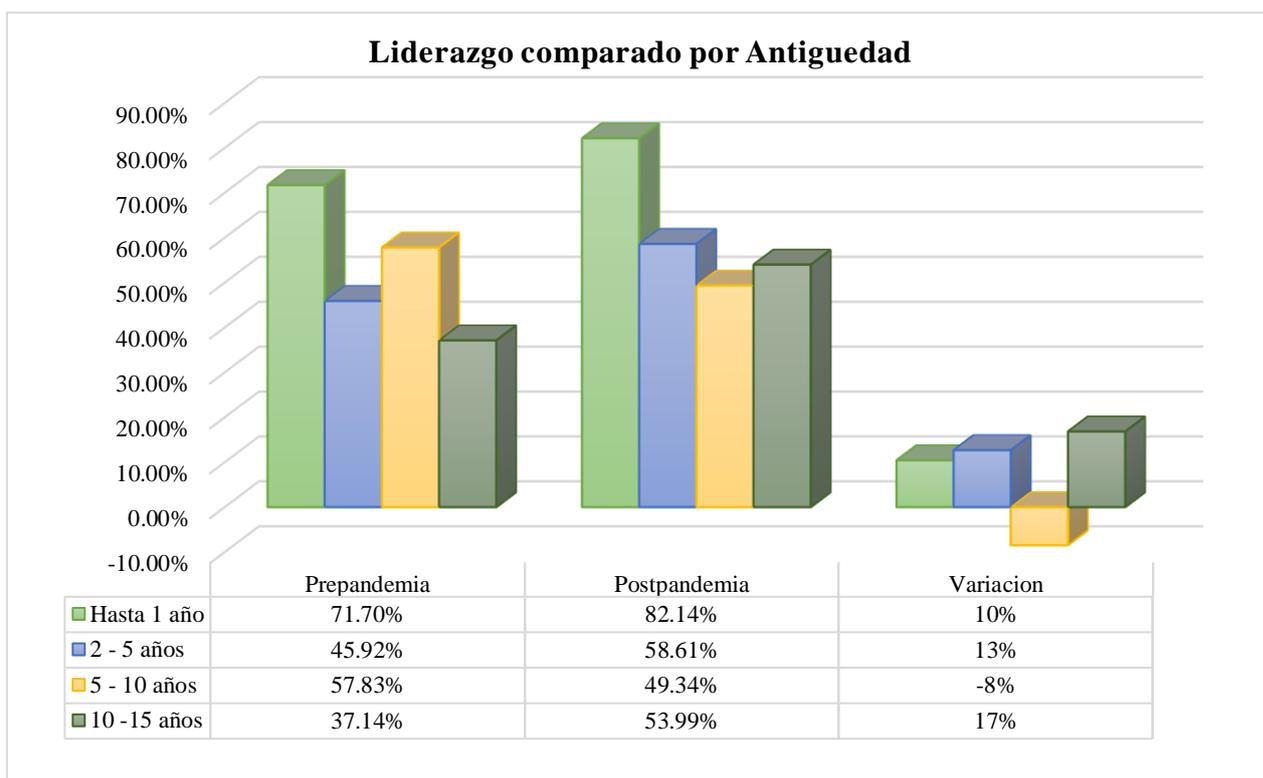


Figura 40. Factor Liderazgo - Antigüedad de personal
Fuente y elaboración propias

Se puede observar que la gente nueva y con menos de 1 año en sus puestos de trabajo tiene una mejor percepción del liderazgo en las encuestas de clima laboral llegando incluso al 82 % de conformidad en tiempos postpandemia. El alto porcentaje que maneja este grupo de personas se desprende obviamente del corto plazo en que llevan en la organización, el que aún no tiene un conocimiento real de la cultura, las funciones asignadas suelen ser más operativas sin impactar de manera tangible en los resultados del negocio y por lo general desconocen la trayectoria histórica de la empresa. Adicional, la relación con sus líneas de supervisión por el corto tiempo no es muy cercana y el *fit cultural* no está naturalizado en sus labores.

Al contrario de las personas que tiene una antigüedad mayor, como es el caso de aquellas personas que llevan en la organización entre 10 y 15 años; para este grupo quienes han crecido con la organización y conocen todos los aciertos y errores que hubo en el camino, la percepción es distinta. El largo tiempo siendo parte de la organización puede influir en perder la objetividad al momento de evaluar al líder actual, esto sucede por la trayectoria en la misma y la equivocada idea de que el tiempo pasado fue mejor, son personas más resistentes al cambio y que sus creencias de gestiones anteriores limitan

sus respuestas objetivas. El indicador en los dos momentos de la encuesta de clima fue bastante bajo a pesar de tener un incremento a partir del 2020 con un 53,99 %.

En el grupo de 2 a 5 años se puede validar que el indicador mejoró en un 13 % en relación con las encuestas prepandemia; este grupo está relacionado también a la tendencia de participación e involucramiento de gente nueva y que a pesar de tener un poco más de conocimiento de la empresa logran afianzar la relación y comunicación con sus líneas de supervisión, lo que permite tener una mejor respuesta frente al liderazgo.

En el grupo de 5 a 10 años se tiene una relación inversa, el factor de liderazgo decreció en -8 %, por lo que se infiere que en este grupo de personas se encuentran aquellas que tuvieron un crecimiento ascendente en la organización mediante ascensos y con niveles de responsabilidad altos sobre los cuales recae la responsabilidad de metas y objetivos de área. La presión e incertidumbre que ocasiono la pandemia para persona en posiciones de nivel jerárquico medio y alto fue más difícil de sobrellevar, tuvieron una visión distinta de sus líderes y a su vez liderar equipos en un contexto de crisis fue todo un reto por la tensión e improvisaciones que surgieron en un primer momento.

El análisis también se realizó comparando la información pospandemia en los resultados por género, validando que las mujeres tienen una percepción más alta del liderazgo con un 60 % sobre el 53,25 % de hombres.

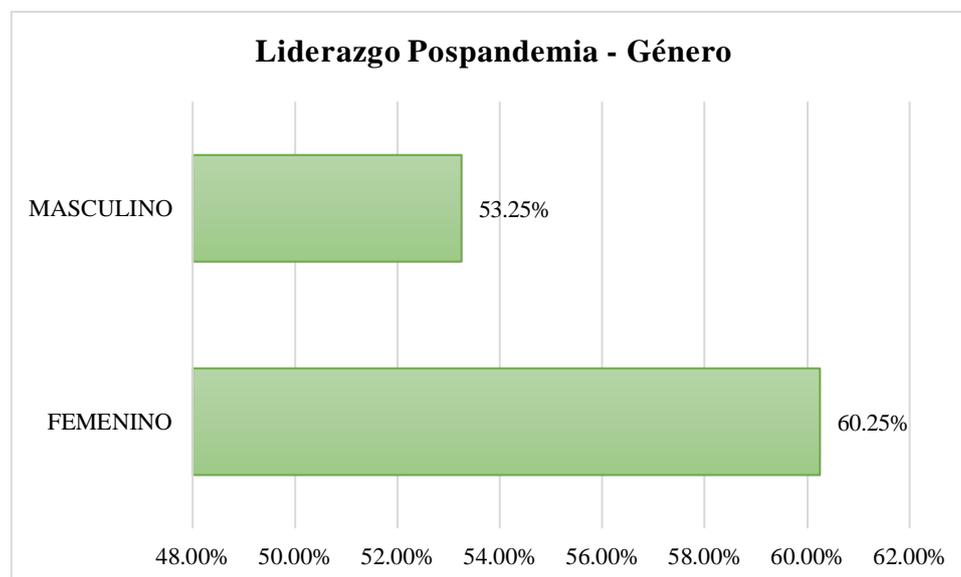


Figura 41. Factor Liderazgo - Género
Fuente y elaboración propias.

Esta diferencia de 7 % entre géneros en la percepción del liderazgo, nace de la particularidad que la mayor fuerza laboral en las cooperativas de ahorro y crédito concentra al género femenino, y a pesar de las brechas y desigualdad de género que aún existe en Ecuador, el rol de la mujer ha tomado fuerza en los últimos años para ser considerada en puestos de nivel directivo y tener las mismas oportunidades que los hombres. En el contexto pandemia, el rol de la mujer jugó un papel importante en la sociedad, hogares y centros de trabajo teniendo mayor resiliencia frente al panorama de covid-19 a pesar de ser el género más afectado tanto en empleo como en factor económico.

Desde esta perspectiva, el compromiso asumido por las mujeres sobre cuidar sus trabajos dio como resultado un indicador mayor frente al contestado por hombres en liderazgo; que desde su nueva realidad como teletrabajo y combinar roles de hogar con los laborales afectó la percepción del liderazgo en este sentido.

La pandemia fue una oportunidad histórica que marcó un antes y después para la gestión de los líderes en el mundo empresarial, la misma que permitió plantear desde varios ámbitos la transformación y nuevas tendencias de liderazgo que tienen un alto valor en el mercado laboral. Finalmente, hay que reconocer que después de la pandemia las personas no somos las mismas y que los líderes de hoy enfrentan desafíos nuevos y retos a nivel social, económico y tecnológico en las organizaciones.

7.4. Factor Equilibrio vida-trabajo

El factor equilibrio vida-trabajo es uno de los puntos que más ha trastocado los entornos laborales y familiares después de la pandemia. El balance entre el trabajo y vida familiar se viene trabajando durante años en las organizaciones con el fin de encontrar la fórmula para un manejo armonioso entre la vida laboral y personal; actualmente sigue siendo un reto para las organizaciones separar estos aspectos sobre todo con un teletrabajo instaurado como modalidad de trabajo.

La pandemia transformó la manera de trabajar con un giro de 180° y gracias a la tecnología y herramientas digitales el trabajo virtual pasó a ser parte de la vida de todos tanto en entornos laborales como en educación. Dicho de otro modo, el covid-19 llegó con una propuesta de trabajo que se veía muy lejana y que preparados o no, el día menos pensado los hogares se convirtieron en centros de trabajo.

Analizando los resultados del comparativo en el factor de equilibrio vida-trabajo se evidencia que existe una diferencia -1,17 % como variación entre el indicador pre-pandemia versus el pos-pandemia. A rasgos generales y por el contexto del covid

podría no ser muy significativo si solo se evalúa la diferencia, sin embargo, el indicador que está por debajo de 65 % es un factor para indagar en el tema y crear acciones que ayuden a mejorar y corregir el balance entre trabajo y vida personal.

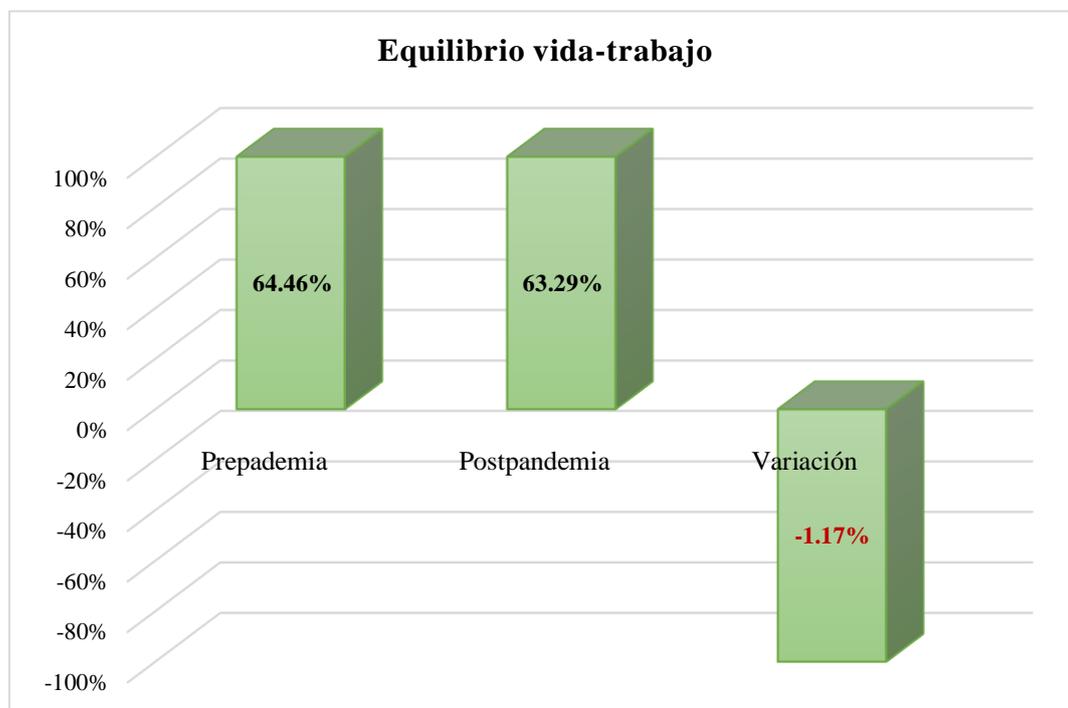


Figura 42. Factor equilibrio Vida trabajo - Variación
Fuente y elaboración propias.

Existen estudios en los últimos años que están tratando este tema y recogen datos muy interesantes sobre esta problemática, por ejemplo; se conoce que según ADP Research Institute, en su estudio titulado Personas y trabajo 2021: panorama de la fuerza de trabajo global, las personas de manera gratuita han aumentado su jornada laboral. En el estudio se entrevistaron a “32 741 trabajadores de 17 países, de los cuales 5726 fueron de América Latina. En promedio, la cantidad de tiempo libre que se trabaja cada semana es ahora de 9,2 horas por persona, frente a las 7,3 horas del año pasado. Esta cantidad aumentó de manera significativa en cada región, en América Latina aumentó de 4,5 a 6,5 horas” (Fuchs 2021, párr. 7).

El tema de salud laboral también juega un papel importante en este aspecto, ya que uno de los riesgos del teletrabajo es la difícil separación de la vida familiar del entorno laboral, así lo explica Rosa María Fuchs en el artículo: El teletrabajo y su relación con el balance trabajo-vida: ¿socios en pandemia?

Complementando los estudios sobre el tema, existe evidencia en donde se indica que los empleados antes de la pandemia ya tenían “un reto tratando de mantener límites

entre el trabajo y la vida personal y que ahora se ha incrementado la dificultad para desconectarse del trabajo” según McKinsey en investigaciones en el 2021 (Fuchs 2021, párr. 5).

Es por eso que, a pesar de no existir una variación significativa en la comparación de indicadores de equilibrio vida-trabajo; el tema tiene gran impacto en la rutina de las personas y va más allá de una encuesta de clima. Este fenómeno cambió los estilos de vida y prioridades en los entornos familiares cuando inicio el teletrabajo quedándose presente en casi todas las organizaciones como una latente necesidad de balance.

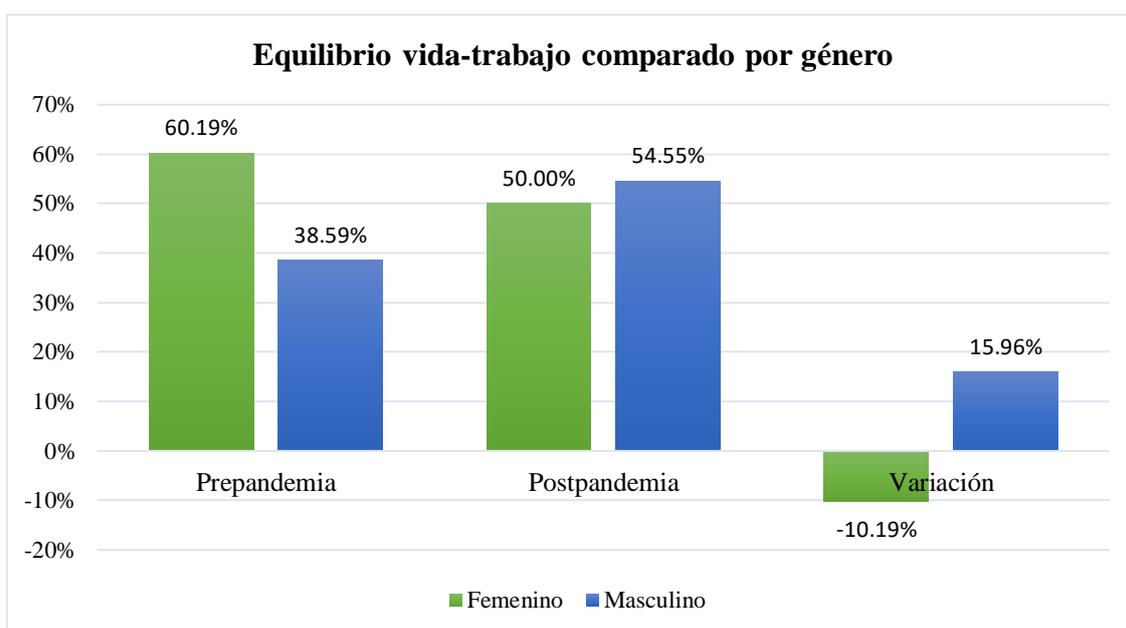


Figura 43. Factor equilibrio Vida trabajo - Variación
Fuente y elaboración propias.

En el cuadro en que se compara los indicadores de equilibrio vida-trabajo con género, se evidencia que el comportamiento entre hombres y mujeres impacta de manera distinta. En un contexto prepandemia la percepción para las mujeres del balance entre trabajo y vida fue de 60,19 % y al encuestar a los mismos grupos después del 2020 se encontró que el indicador bajo en 10 % puntos porcentuales.

El análisis sobre este resultado radica en todo lo que significó para las mujeres transformar su hogar como su nuevo lugar de trabajo, la combinación de roles dentro del mismo espacio y en los mismos horarios afectó la convivencia y el equilibrio vida-trabajo. Asimismo, fue la mujer quien asumió en gran parte el cuidado de niños o adultos mayores, trabajo doméstico y las diversas tareas del hogar en el mismo tiempo que debía trabajar, mantener reuniones y cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo. Todo esto

modificó la percepción de las mujeres frente al equilibrio – vida trabajo, sumando a estos factores el cuidado de la salud y gestión de estrés que se producían en tiempos de covid-19. Otro punto importante fue como se ampliaron los horarios de trabajo desde casa, ya que gran parte de la mañana se ocupada en tareas del hogar, atención de niños y educación virtual, entre otras ocupaciones que tanto hombres como mujeres asumieron con la llegada del teletrabajo, lo cual ocasionaba que permanezcan conectadas hasta altas horas de la noche, respondiendo correos electrónicos y atendían reuniones en horarios fuera de oficina.

Dentro del mismo marco de análisis sobre el género masculino se evidencia que ya se arrastraba un indicador por debajo de lo aceptable en tiempos previos a la pandemia, cambiando el panorama en las encuestas pospandemia con un indicador que alcanzó a puntuarse con 54.55%. Este resultado es contrario al que presenta el género femenino, que decreció con la pandemia por las razones ya explicadas y la sobrecarga de trabajo en el hogar y laboral; sin embargo, en los hombres la percepción fue distinta.

Es importante recalcar que el concepto que va más allá del equilibrio vida-trabajo y de género, porque la situación de cada persona era diferente y los entornos también, esto incluye a sin hijos, sin pareja o sin responsabilidades familiares, pero con igual necesidad de balance entre ambientes laborales y vida personal.

En función de lo planteado por el resultado del género masculino se puede inferir que dentro de las prioridades para los hombres se valoraron otros aspectos con el teletrabajo que ayudó a mejorar el indicador como, por ejemplo, el ahorro en tiempo por el traslado diario a los centros de trabajo, el ahorro económico y la reducción de interrupciones diarias que se daban en los ambientes de trabajo presencial. Desde una óptica más objetiva la percepción de estar más cerca de temas familiares acortó la brecha en el resultado y se sobrepuso por encima de la carga que tuvieron las mujeres en el mismo contexto. No obstante, aún existe un gran trabajo por realizar tanto en hombres como mujeres para encontrar el balance entre la vida familiar y las responsabilidades laborales.

Por otra parte, con las nuevas rutinas instauradas en la vida diaria por teletrabajo, aislamiento y virtualidad, un nuevo reto iniciaba para las áreas de talento humano quienes debían intervenir urgente para controlar y dar seguimiento a las consecuencias que ya se empezaban a reflejar en indicadores de productividad, manejo de estrés, ansiedad y ausentismo laboral debido a la fatiga digital que causó el teletrabajo.

Los planes de acción emergentes que tomaron prioridad en las organizaciones iban enfocados en mantener un buen ambiente laboral, fomentar la interacción entre los

empleados, aunque fuera virtual, crear reuniones recreativas e involucrar a los empleados en proyectos no relacionados con el trabajo para contrarrestar las preocupaciones y sobrecarga de trabajo.

El descanso, la desconexión digital y respeto a la jornada laboral seguirán siendo los temas sobre los cuales se trabaja en las organizaciones para mantener un sano equilibrio en todos los ámbitos de las personas. Las cifras de estrés laboral crecen en el mundo entero, así lo manifiesta el Instituto Americano del Estrés (AIS), mostrando que el 60% de los casos de ausentismo laboral son debido a la fatiga crónica, trastornos digestivos, insomnio, etc. causados en empleados con niveles inmanejables de estrés que llegaron a experimentar la pérdida de concentración en el trabajo debido a los malestares causados por el cansancio, depresión y ansiedad.

En relación con la problemática expuesta sobre equilibrio vida-trabajo, el rango de edad también juega un papel importante a la hora de analizar la percepción que tienen las distintas generaciones sobre este tema.

A continuación, el comparativo por rango de edad frente a la percepción de equilibrio vida-trabajo:

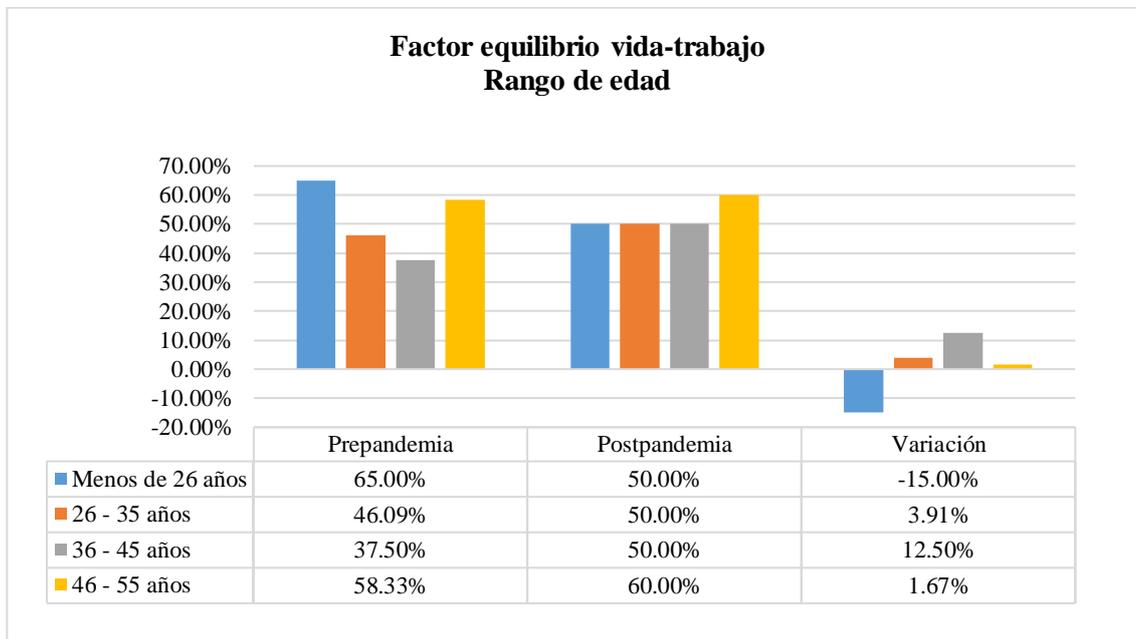


Figura 44. Factor equilibrio Vida Trabajo - Rango de edad
Fuente y elaboración propias.

En la Figura 44 se aprecian dos indicadores que marcan la diferencia y con variación significativa. En primer lugar, el rango que comprende personas menores de 26

años quienes tenían un indicador aceptable antes de la pandemia con 65 % y que después del 2020 bajo -15 % dando como resultado final 50 %.

En segundo lugar, existe una variación en crecimiento de 12,50 % puntos porcentuales en el rango de 36 a 45 años subiendo su indicador en tiempos pospandemia de 37,50 % a 50 %.

Con estos resultados, se identifican las motivaciones y prioridades de cada generación, entendiendo que para las personas más jóvenes el relacionamiento presencial y los eventos después de la jornada laboral tenían un peso importante en el balance vida-trabajo. Sin embargo, esta generación fue la que se adaptó con mayor facilidad al teletrabajo y virtualidad por el manejo innato y dominio de tecnología, pero a su vez fue a quienes les costó mucho más auto disciplinarse en cuestión de horarios, tareas y hábitos trabajando desde casa. Este conjunto de condiciones motivó a bajar la percepción del equilibrio vida-trabajo en jóvenes menores de 26 años asumiendo que para muchos era su primera experiencia laboral y estaban muy comprometidos con su trabajo.

Al contrario de las personas con rango de edad de 36 a 45 años quienes por su madurez se asume tenían hábitos definidos y un estilo de vida más ordenada; al igual que cumplir con horarios y establecer rutinas no fue tan difícil de adaptarlos a su nueva forma de vivir a pesar de aislamiento y distancia social. Adicional a esto, en el rango de mayor edad se concentran personal con un nivel de responsabilidad más alto, que a pesar de tener horarios extendidos por el teletrabajo supieron manejar mejor la situación y acomodar su nueva vida a las necesidades del momento.

La diferencia entre los dos grupos por rango de edad con mayor significancia en los indicadores resultantes del comparativo prepandemia versus post pandemia, radican en el estilo de vida, costumbres y hábitos de cada generación asociados a la madurez personal.

Se puede concluir afirmando que el factor de equilibrio vida-trabajo en las organizaciones está asociado directamente con la salud mental de sus colaboradores y que hoy en día es un tema prioritario de atender, la flexibilidad en las jornadas laborales focalizando los resultados antes que horarios fijos pueden ser alternativas para las empresas de todos los sectores y en cargos que se lo pueda aplicar. Brindar atención psicológica como un beneficio corporativo también es una manera de contrarrestar los daños psicosociales que dejó la pandemia en los últimos 3 años.

7.5. Factor equidad de género

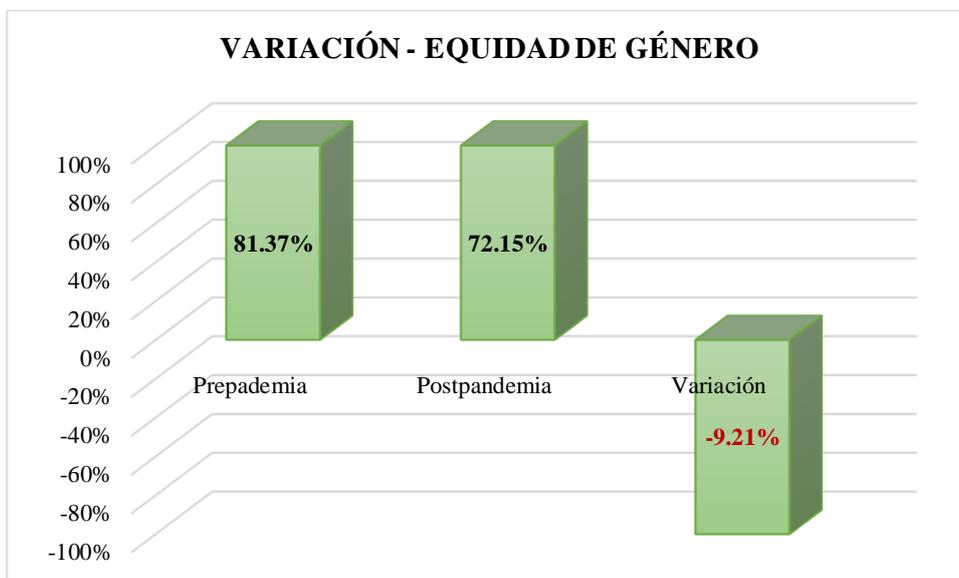


Figura 45. Factor Equidad de Género - Variación
Fuente y elaboración propias.

El factor equidad de género se seleccionó para el análisis por la importancia y trascendencia que tiene en las organizaciones hoy en día. Como se puede apreciar en el gráfico del comparativo, se evidencia un 81,37 % en prepandemia, 72,15 % pospandemia y como resultado de la variación -9,21 % puntos porcentuales de diferencia.

Este indicador muestra que la percepción sobre la equidad de género en un contexto pospandemia cambió, las personas encuestadas en un primer momento antes de pandemia son las mismas que demostraron que la brecha se amplió con la aparición del covid-19 con respecto a este factor.

Los elementos que influyen para el análisis del factor de equidad de género no radican en un solo componente, al contrario; es el conjunto de acciones y condiciones que llevaron a las personas a cambiar su percepción sobre este tema. Uno de los principales puntos que afecta a tener un resultado que decrece pospandemia sobre este factor, va muy vinculado al teletrabajo y las condiciones en las que se desarrolló en nuestro país.

A lo largo de la investigación y en los informes de resultados de este trabajo de tesis, se tocó repetidamente el teletrabajo relacionado con varios aspectos; la equidad de género no es la excepción y va directamente vinculada con la variación que impacta de manera transversal a los procesos internos de las organizaciones teniendo ventajas y desventajas para los distintos actores.

Otro aspecto que influye en el resultado de la variación en la equidad de género, son las condiciones históricas sobre el trabajo, partiendo desde la idea de que las estructuras, horarios y condiciones han sido creados por hombres y para hombres sin contemplar las necesidades biológicas ni las responsabilidades del cuidado familiar que asumen las mujeres. Sin embargo, en la actualidad y en generaciones jóvenes, la concepción de la responsabilidad del hogar y de la familia sobre la mujer ha ido diluyéndose, actualmente los varones también participan y se involucran en tareas que se creía que solo le correspondía al género femenino al igual que la mujer también es proveedora en el hogar y aportante a la economía familiar.

También se conoce por medio de un artículo publicado por la ONU (2020) que señala que “el covid-19 lastima tres veces más a las mujeres uno por la salud personal, otro por la violencia producida en el hogar y otro por el cuidado a los demás; las medidas de restricción adoptadas por el mundo entero aumentaron el riesgo de violencia doméstica y la carga de trabajo en el hogar” (V. Ramos et al. 2021, 21).

Con los datos expuestos y la constante preocupación de cifras frente al tema de equidad de género sumando la crisis que atravesó la economía mundial por el virus de covid-19, se pudo evidenciar claramente los problemas que aún existen para lograr una verdadera equidad de género en entornos laborales, a pesar del avance frente a años anteriores. Sin embargo, aún se tiene una brecha importante por cerrar no solo desde las organizaciones sino como sociedad. Para complementar la idea, existen datos actuales de los estudios realizados por el World Economic Forum que muestran en su informe Global Gender Gap Index del 2022 una tabla con la clasificación y puntajes de 146 países, en la cual el Ecuador ocupa el puesto 41 con una puntuación de 74,3 %.

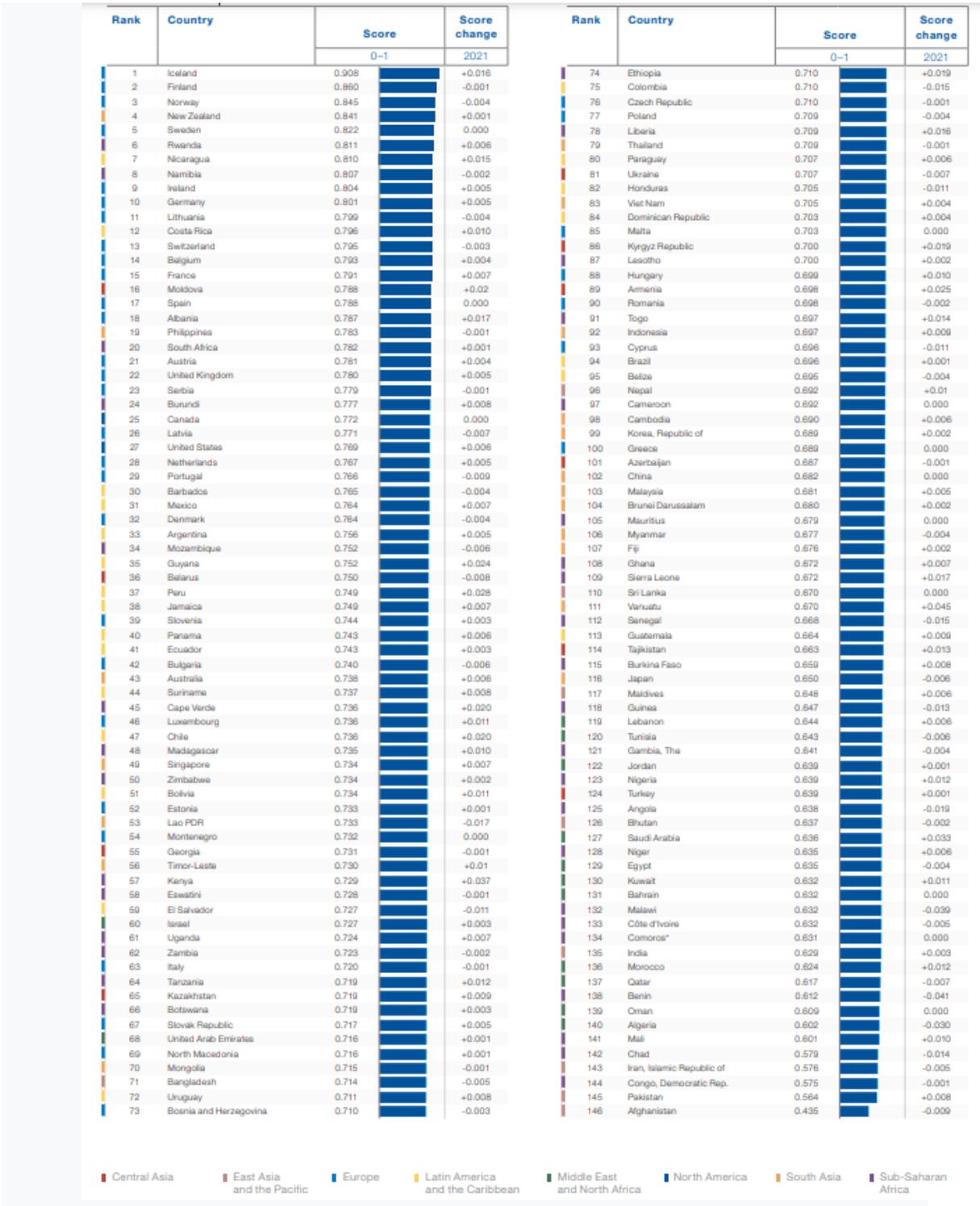


Figura 46. The Global Gender Gap Index 2022 rankings World Economic Forum, 2022

Con las cifras del ranking; importa y por muchas razones todas aquellas gestiones que se emprendan desde todos los frentes para ir cerrando las brechas de género que existen en nuestro país. Ocupar el puesto 41 es una de las claras certezas por las cuales la

percepción de las personas de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador decreció en su indicador comparado con años anteriores a la pandemia.

Para conocer la percepción diferenciada sobre la equidad de género se analizó por separado el indicador tanto de hombres como de mujeres en los periodos prepandemia y pospandemia teniendo resultados que marcan datos estadísticos interesantes.

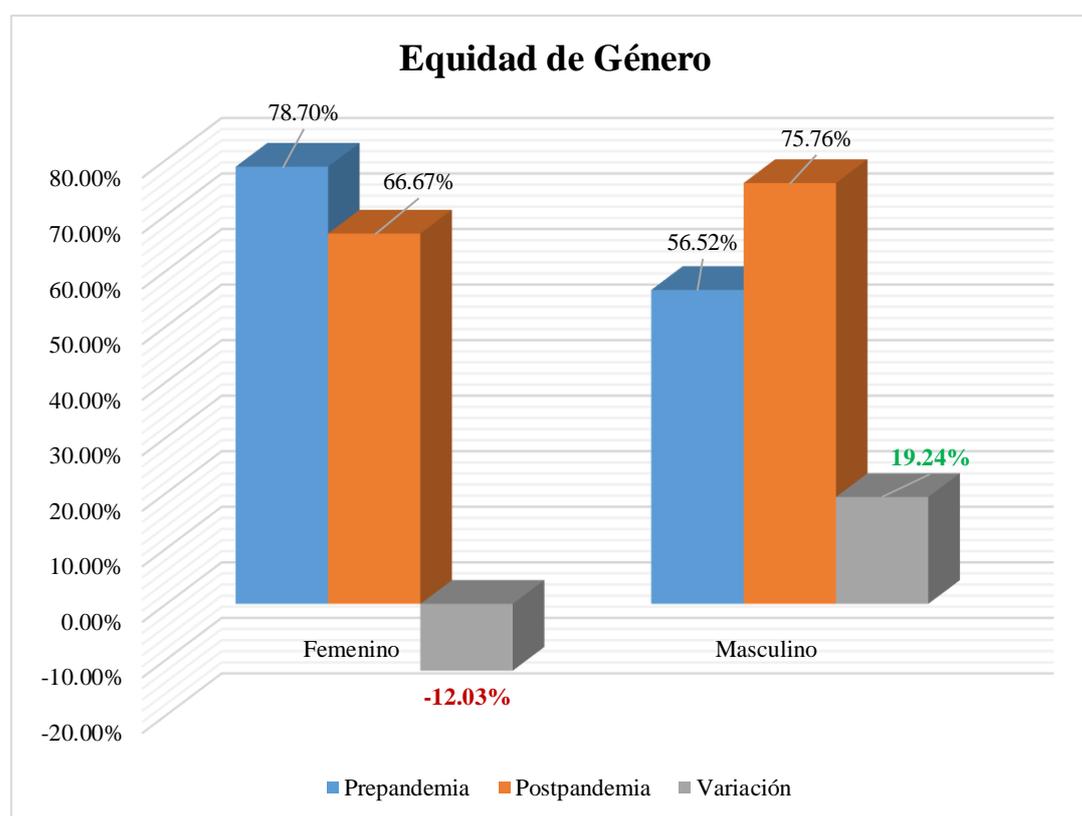


Figura 47. Comparativo Equidad de Género - prepandemia vs pospandemia
Fuente y elaboración propias.

Se evidencia que el género femenino tuvo una disminución del indicador en -12,03 % frente al periodo prepandemia, al contrario de lo que ocurrió con el género masculino que tuvo un incremento de 19,24 %.

Estos resultados tienen un matiz contradictorio y una perspectiva diferente vista desde los principales actores sobre este factor. El análisis del indicador de -12,03 % de diferencia sobre el género femenino es más notorio y tiene una clara evidencia de los componentes que afectaron los resultados en las encuestas de clima en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Como se explicó en el análisis previo a este, el teletrabajo es uno de los principales elementos que influyó para determinar los resultados. El teletrabajo en sí, y por la forma acelerada en que se implementó en el Ecuador frente a

una emergencia sanitaria sin ningún proceso previo de adaptación; provocó que no cumpla las formas tradicionales de teletrabajo. En casi todos los casos dentro de los primeros meses, el teletrabajo fue improvisado y sin lineamientos claros que establezcan límites, horarios y uso de herramientas tecnológicas. Con el pasar del tiempo, el uso y la necesidad determinaron que el teletrabajo era la opción para mantener los empleos, la operatividad y la economía de las organizaciones; convirtiéndose en la nueva modalidad para ejercer el trabajo desde casa en medio de un aislamiento social.

Algunos argumentos que destacan para este análisis comprenden estudios sobre el comportamiento del género femenino frente al teletrabajo después de la pandemia, que hoy son determinantes para los resultados de la variación. Por ejemplo, se conoce que el teletrabajo aplicado en la ciudad de Quito durante los meses de marzo a junio del 2020, las mujeres dedican el doble de tiempo a las responsabilidades relacionadas al hogar y del cuidado de hijos y adultos mayores no remuneradas que su contraparte masculina (V. Ramos et al. 2021).

Tabla 13
Horas semanales dedicadas por género

Detalle	Hombres	Mujeres
Tiempo dedicado a hogar y cuidados (horas semanales)	16	38

Fuente: LATIN AMERICAN JOURNAL OF COMPUTING (LAJC), July 2021
Elaboraciones propias

Con estos datos marcados por una diferencia abismal entre hombres y mujeres, se evidencia la carga de trabajo y estrés que puede producir estas actividades extras al teletrabajo en relación con los hombres y la inminente disminución del indicador de equidad de género.

En el mismo estudio del artículo *Diferencias de género tomando en cuenta la repercusión del teletrabajo durante el período de pandemia por covid-19* surge el cuestionamiento de que, si estos datos afectasen directamente al desempeño, ya que no solo deben ser responsables de cumplir con el trabajo remoto sino además con las responsabilidades de la familia y cuidado del hogar. Dicho esto, el balance de equidad de género desfavorecería al género femenino frente a esta situación generando un mayor conflicto en el balance de su vida personal y laboral afectando el desempeño laboral.

En la misma línea de datos obtenido por estudios se puede mencionar que un análisis realizado por la Consultora de Capital Humano de fundación de Chile revela lo siguiente:

La existencia de diferencias de género teniendo en cuenta las condiciones de teletrabajo debido al Covid-19, pues los resultados muestran que las mujeres presentan un 19% más de agotamiento a comparación de los hombres, mostrando así un menor nivel de engagement, en este estudio también se revela que existe un incremento de los quehaceres domésticos pues está relacionado con permanecer constantemente en los hogares, también se revela un aumento en las horas de trabajo relacionado con la situación de crisis que afecta a muchas organizaciones. (V. Ramos et al. 2021, 21)

Asimismo, se tomó como referencia los datos del portal DATASEPS, en donde consta un apartado de *gobierno y género*; se encontró que al 31 de diciembre de 2022 la distribución de directivos en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador marcaban esos porcentajes:

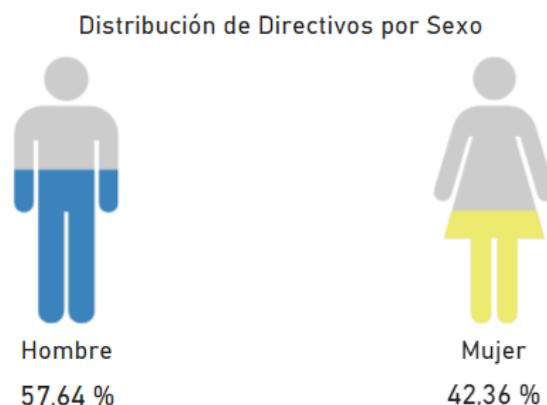


Figura 48. Distribución de Directivos por sexo en las COAC, diciembre 2022. DATASEPS

Se observa que el género masculino tiene una concentración mayor de directivos con un 57 % frente a las mujeres con un 42,36 %. Esta es la realidad actual con datos verificados por la SEPS que clarifica el panorama sobre la equidad de género en la oportunidad profesional de cargos directivos que se maneja en Ecuador.

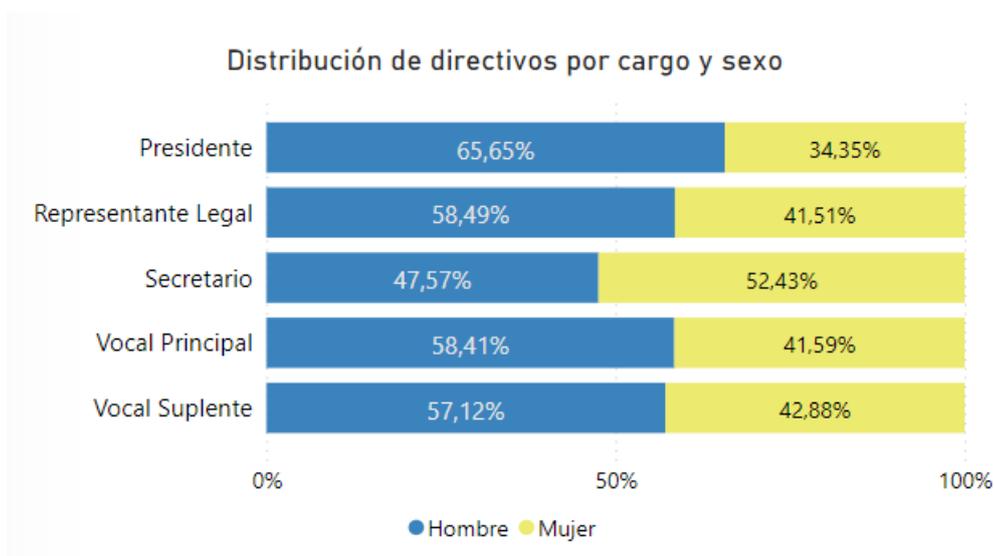


Figura 49. Figura de directivos por cargo y por sexo en las COAC. DATASEPS

En efecto, al tener estas estadísticas de manera interna en las COAC, la plataforma de DATASEPS también presenta información sobre la caracterización de socios pertenecientes a todos los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador donde se puede observar que la mayoría de los aportantes son hombres. Es decir, el manejo de fondos y economía familiar está concentrada en su mayoría en el género masculino.

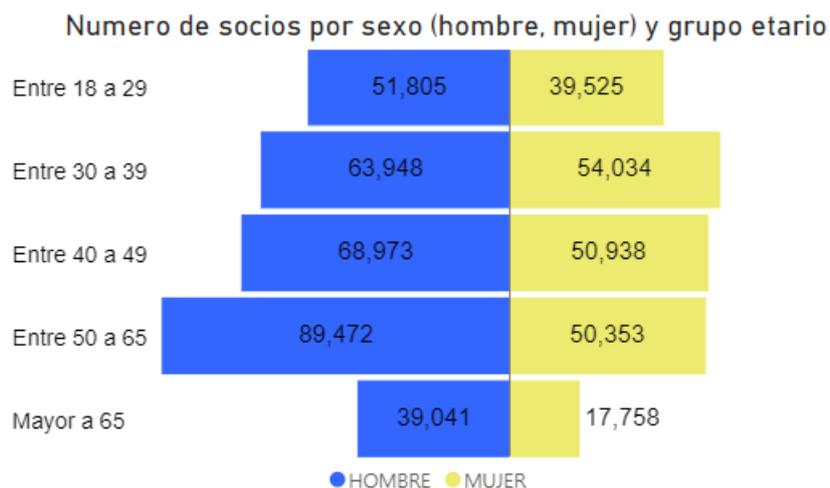


Figura 50. Número de Socios por sexo y grupo etario en COAC, diciembre 2022. DATASEPS

Con estos datos se concluye que el análisis de la variación en el indicador de equidad de género aplicado a mujeres en contextos prepandemia y pospandemia, tuvo una

significativa disminución por todos los factores que se detallaron, teletrabajo siendo el principal elemento de donde se derivan otros factores, como la sobrecarga de trabajo en tareas del hogar y las del ámbito laboral, el cuidado de hijos y adultos mayores, supervisión de educación virtual en hogares con niños en etapa escolar y el estrés propio de la pandemia. Como consecuencia de esto, se derivan altos niveles de agotamiento físico y mental y la disminución en los niveles *engagement* y desempeño laboral en situación de teletrabajo. Adicional a esta consecuencia existe la desigualdad en las brechas salariales en el mercado laboral entre hombres y mujeres que son factores que también influyen en los resultados, los estereotipos sociales, la falta de políticas y cambios culturales son parte de un todo que requiere el trabajo sobre la equidad de género en Ecuador y en la región.

En segundo lugar, el análisis correspondiente a la percepción de hombres frente al mismo factor de equidad de género encuestados en contextos prepandemia y pospandemia de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador se verifica que este indicador creció en +19,24 % puntos porcentuales ubicando el resultado general dentro del promedio aceptable; al contrario, al indicador del género femenino, que decreció en contexto pospandemia.

La experiencia de hombres frente al teletrabajo en términos generales fue similar al de mujeres en cuestión de horarios, conexión, comunicación, carga operativa y trabajo bajo presión en algunos casos, pero la sobrecarga de responsabilidades de familia no fue en la misma proporción. A pesar de compartir los mismos entornos y espacios en el núcleo familiar la percepción e involucramiento fue distinta, razón por la cual la puntuación dio un salto de casi 20 puntos comparado con un contexto prepandemia.

En algunos casos, la convivencia e involucrarse en el ámbito familiar al que no estaban acostumbrados; les permitió valorar y cambiar su concepto sobre el valor del rol de la mujer actual, ya que constataron que a pesar de la situación de pandemia el género femenino cumplía y respondía a las exigencias laborales manteniendo el orden, la organización y el liderazgo necesario para enfrentar esos momentos críticos de incertidumbre sin descuidar el bienestar del hogar y la familia.

Es conveniente acotar también que para la fecha en la que se decretó la emergencia sanitaria por covid-19, se empezaba a implementar el protocolo de prevención y atención de casos de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo, puesta en vigencia el 25 de noviembre de con el fin de:

Establecer lineamientos para la creación de medidas necesarias que prevengan la discriminación, acoso laboral, violencia contra la mujer y toda forma de violencia de género en los espacios de trabajo; determinando las acciones que sean necesarias para la identificación e intervención de dichas conductas, facilitando a las servidoras/as y trabajadores/as el procedimiento adecuado para presentar sus denuncias mediante la socialización del presente Protocolo, fomentando condiciones adecuadas de trabajo en los sectores público y privado (Ministerio de Trabajo del Ecuador 2020).

Este protocolo y medidas decretadas para trabajar en erradicar la discriminación, acoso y toda forma de violencia contra la mujer en empresas públicas y privadas del Ecuador, tuvo un impacto positivo en la concientización impartida a todos los colaboradores sin excepción en las organizaciones. El conocimiento de leyes, causas y consecuencia del tema fue bien recibido por el personal que de alguna manera se reflejó en los resultados de equidad de género a pesar de las circunstancias y realidades que se vivían en el año 2020.

Las áreas de talento humano son los moderadores y quienes gestionan la atención de denuncias en casos relacionados con el tema, asimismo los responsables de difundir, informar y socializar el protocolo mencionado con el fin de adoptar las siguientes medidas:

1. Fomentar un compromiso para erradicar cualquier tipo de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo.
2. Aplicar de forma activa políticas que incluyan planes, programas y proyectos amigables al personal que fomenten el buen clima laboral, una cultura preventiva que contribuya a prevenir tratos de discriminación, el acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo, además de situaciones que desmotiven la colaboración, cooperación y confianza en las relaciones del personal.
3. Brindar talleres de sensibilización en temáticas relacionadas a la prevención de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo, además de derechos laborales, lenguaje positivo e inclusión social.
4. Difundir campañas comunicacionales permanentes que faciliten la difusión de temas relacionados a la prevención de discriminación, acoso laboral y toda forma de violencia contra la mujer; así como, la existencia del presente documento. (Ministerio de Trabajo del Ecuador 2020)

En el punto 2 se menciona la importancia de fomentar un buen clima laboral mediante la aplicación de programas que contribuyan a prevenir cualquier acto de violencia contra la mujer, todas estas acciones han sumado para una mejor percepción de la equidad de género desde la óptica de los hombres.

Resumiendo, la equidad de género será un punto sensible en las organizaciones y la sociedad que requiere de mucho trabajo, concientización y formación en nuevas generaciones para ir erradicando verdaderamente las brechas de género con las que se

convive actualmente en los entornos laborales y familiares, que al final se reflejan en los diagnósticos de clima laboral aplicados a las organizaciones.

Limitaciones

Este trabajo de investigación cubre en su mayoría las expectativas con las que se inició a investigar, considerando que el alcance abarcó a las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador pertenecientes al segmento 1 que tengan al menos un diagnóstico de clima laboral en la plataforma de Prestro en los últimos años.

Sin embargo, mientras transcurría el tiempo de investigación, la búsqueda literaria y los análisis comparativos de los factores de clima laboral se pudo identificar que a pesar de existir amplia información documentada y teórica de clima laboral con sus respectivas aplicaciones en distintos rubros y tamaños de empresas; no existen estudios previos relacionados al clima laboral propiamente sobre los factores después de pandemia. Asimismo, se encontró que sobre covid-19 y el impacto en gestión humana hay información variada con argumentos explicativos mas no existen análisis científicos ni probados que complementen esta investigación. No obstante, si se tomó como referencia varios estudios e información académica como aporte a la interpretación en la descripción de la variación de los comparativos de factores de clima laboral pospandemia versus prepandemia.

Otro limitante encontrado en el curso de la investigación fue no poder contrarrestar la información obtenida de las encuestas mediante entrevistas a gestores de talento humano responsables de procesos de clima laboral, así como el tiempo y la distancia de país que impidió tener el acercamiento deseado hacia las personas dueñas del proceso.

En la misma línea, la opinión de profesionales de áreas de talento hubiera sido muy enriquecedor para complementar la información levantada de las encuestas y darle mayor peso a los análisis; sin embargo, la investigación si cuenta con la validación de la consultora quien en base a su experiencia y conocimiento encontraron congruencia y coherencia en los resultados.

Conclusiones

El desarrollo de esta tesis ha demostrado las implicaciones que dejó la pandemia de covid-19 en los factores de clima laboral y como transformó al mundo en general, a todos y sin excepción quienes afrontaron esta situación desde las distintas realidades. Nadie tenía en el radar la dimensión de lo que una pandemia ocasionaría en pleno siglo XXI en las personas y el impacto para las organizaciones; pero hoy, 3 años después de la declaratoria de emergencia sanitaria y en la medida que el mundo vive con los efectos del covid y aprende de ellos, la situación es distinta. Asimismo, los gestores de talento humano fueron los principales actores en la ejecución de acciones para mitigar todo lo que se derivaría como consecuencia de una pandemia en las organizaciones.

El presente trabajo de investigación permitió profundizar teóricamente en los distintos y múltiples conceptos sobre clima laboral, reforzando cada vez la importancia del diagnóstico continuo en las organizaciones y el seguimiento del mismo, más aún cuando una pandemia fue el quiebre en las condiciones normales de trabajo y se desencadenaron problemas de mayor atención sobre las personas que diagnostican el clima laboral. El análisis se aplicó a varias cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador del segmento 1, a las cuales se las dividió en dos grandes grupos para el comparativo de factores, segmentado los diagnósticos en periodos prepandemia y pospandemia. Este fue el punto de referencia para identificar los efectos que a partir del contexto pandemia influyeron en los factores de clima laboral en el comparativo de la muestra seleccionada.

Si se retrocede en el tiempo y se piensa en el 2020 cuando el covid-19 era un virus desconocido para el mundo, surge la pregunta: ¿Cómo se podría trabajar adecuadamente y sentirse bien si alrededor existía una crisis sanitaria desbordada, incertidumbre, estrés, agotamiento y una enfermedad que no se sabía que efectos podía tener en la salud y en nuestro entorno si llegábamos a contagiarnos? Pues de esta interrogante se desprende el análisis sobre como influyó la pandemia en el clima laboral de las cooperativas de ahorro y crédito y por ende en todas las empresas del país. Esta investigación también evidenció datos que demuestran la importancia de medir el clima laboral y sobre todo aquellos factores que cambiaron después de la pandemia, la interpretación expresada en los análisis finales recoge el sentir y la percepción de las nuevas condiciones de trabajo reflejados en los resultados de las encuestas comparadas antes y después de la pandemia; esto incluye

el entorno psicológico, organizacional y humano que en medio de una pandemia las prioridades y enfoque tuvo un giro importante desde la mirada de talento humano. dando valor a nuevos aspectos dentro de las organizaciones.

Los análisis generaron información relevante sobre el comparativo de ciertos factores de clima laboral con mayor atención y que por lo general son parte de las acciones y mejoras que se ejecutan en las organizaciones; como reforzar la comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso, equidad de género y equilibrio vida-trabajo, entre otros. Sin embargo, los hallazgos obtenidos del cruce de información con los distintos datos demográficos como edad, antigüedad, género y escolaridad comparando el contexto prepandemia versus pospandemia, evidencian muchos signos de alertas para las organizaciones en los distintos entornos de trabajo y sobre todo confirman que la pandemia si afectó al clima laboral. De igual forma las sugerencias después de los respectivos análisis sobre los instrumentos de medición están enfocados en un mayor alcance digital, la inclusión de temas prioritarios como estrés, carga laboral, depresión, equilibrio vida-trabajo y por normativa laboral ergonomía y equidad de género los cuales deben ser considerados como parte de los enunciados de consulta a los colaboradores como también el acceso fácil, rápido y amigable a los resultados para las partes interesadas salvaguardando la confidencialidad de las respuestas.

Por lo tanto, el diagnosticar el clima laboral en las cooperativas de ahorro y crédito y en general en las empresas ecuatorianas, es una necesidad latente con el fin de conocer el nivel de satisfacción frente a las distintas condiciones de trabajo. Dichas valoraciones serán el insumo requerido para ejecutar acciones que apunten al mejoramiento de indicadores de fidelización, rentabilidad, productividad y expansión del negocio.

Además, es importante concientizar a los tomadores de decisión, gestores de talento humano y personal en general de la trascendencia organizacional que tiene un diagnóstico de clima laboral, siendo éste un proceso trasversal que impacta directamente en los resultados de una compañía. Consecuentemente, asumir también desde todos los frentes, la necesidad de promover el bienestar y salud mental en las personas como factor principal de un buen clima laboral, transformando las “actitudes, acciones y enfoques para promover y proteger la salud mental, así como para proporcionar cuidados y atención a quienes lo necesitan” considerando lo que manifiesta la OMS en su informe mundial sobre salud mental (Organización Mundial de la Salud 2022, 5).

Finalmente, el promover la salud mental en los colaboradores es multiplicar los efectos en sus familias y por ende en la sociedad, tener empleados con estabilidad

emocional garantiza el bienestar de los equipos y la productividad de estos, mayor compromiso y productividad porque si las personas tienen herramientas para gestionar sus emociones definitivamente las organizaciones serán lugares seguros.

Lista de referencias

- Álvarez Méndez, Carlos Eduardo. 2006. *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
<https://books.google.com.pe/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA6&dq=M%C3%A9ndez,+Carlos.+Clima+Organizacional+en+Colombia:+El+IMCOC&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjm-fq6hvv8AhUApJUCHQldARgQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=M%C3%A9ndez%20Carlos.%20Clima%20Organizacional%20en%20Colombia%3A%20El%20IMCOC&f=false>.
- Banco Central del Ecuador. 2022. “Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador - Banco Central del Ecuador”. *Banco Central del Ecuador*. agosto 25.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/educacion-financiera/articulos/item/1484-todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>.
- Banco Mundial BIRF - AIF. 2023. “Ecuador recibirá US\$260 millones del Banco Mundial para financiar créditos a micro, pequeñas y medianas empresas”. Text/HTML. *World Bank*. Accedido febrero 4.
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/07/01/ecuador-micro-pequenas-medianas-empresas>.
- Bordas Martínez, María Jesús. 2016. *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. España: Editorial UNED. Google-Books-ID: 7ICxCwAAQBAJ.
- Brunet, Luc. 1987. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F: Trillas SA.
<https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>.
- Calvopiña, Andrés. 2019. “Cooperativismo En Ecuador”. *Ekos Negocios*. diciembre 4.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/cooperativismo-en-ecuador>.
- Carrión Bósquez, Nelson Geovany, Walter Patricio Castelo Rivas, María Milady Alcívar Muñoz, Lisbeth Paulina Quiñonez Cedeño, y Henry Santiago Llambo-Jami. 2021. “Influencia de la covid-19 en el clima laboral de trabajadores de la salud en Ecuador”. *Revista Información Científica* 101 (1): 3632.

- Chiavenato, Idalberto. 2011. *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de Las Organizaciones*. Novena. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf.
- Chiavenato, Idalberto, G.A. Villamizar, y J.B. Aparicio. 1999. *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Conexión ESAN. 2020. “¿Cómo mantener un buen clima laboral en tiempos de pandemia? | Conexión ESAN”. agosto 12. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-mantener-un-buen-clima-laboral-en-tiempos-de-pandemia>.
- Díaz, Práxedes Montiel, y Angela Díaz Cadena. 2018. “Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las Pymes en el Ecuador”. *Journal of Science and Research* 3 (11): 60–63. doi:10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp60-63p.
- Esteves, Ana. 2020. “El impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo de Ecuador”. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública* 7 (2): 35–41. doi:10.17141/mundosplurales.2.2020.4875.
- “Estrés en el trabajo: Un reto colectivo”. 2016. *Servicio de Administración del Trabajo, Inspección del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo (Labadmin/Osh)*, n° Primera edición (abril): 63.
- Feijoo Correa, Andrea, y Mónica Encalada Llanos. 2022. “La pandemia por Covid-19 y su efecto en el clima laboral de la Clínica Nefrodiaz, periodo 2020-2021”. *Res Non Verba Revista Científica* 12 (1): 34–55. doi:10.21855/resnonverba.v12i1.675.
- Fernández, José Manuel, y Aníbal Puente. 2009. “La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo”. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n° 127: 33–54.
- Fuchs, Rosa María. 2021. “El teletrabajo y su relación con el balance trabajo-vida: ¿socios en pandemia? por Rosa María Fuchs”. Análisis. octubre 4. <https://ciup.up.edu.pe/analisis/el-teletrabajo-y-su-relacion-con-el-balance-trabajo-vida-socios-en-pandemia/>.
- Guevara, Ximena. 2018. “Clima organizacional-Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>.

- Jácome Estrella, Hugo de Jesús. 2021. *Inclusión financiera en Ecuador: El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa*. España: Grupo de Análise Territorial (ANTE) GI-1871 / Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58377.pdf>.
- Lucero, Karen. 2020. “Las cooperativas resistieron bien la pandemia | Gestión”. *Gestión Digital*. <https://www.revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/las-cooperativas-resistieron-bien-la-pandemia>.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. 2020. “Las mujeres ahora cuentan con el Protocolo de Prevención y Atención de casos de Discriminación, Acoso laboral y toda forma de Violencia en los espacios de trabajo – Ministerio del Trabajo”. <https://www.trabajo.gob.ec/35879-2/>.
- Morales, Francisco. 2018. “¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?” *Acsendo a Crehana Company*. mayo 15. <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral>.
- Nader, Martín, Sandra Patricia Bernate Peña, y Emilio Santa Bárbara. 2014. “Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia”. *Estudios Gerenciales* 30 (130): 31-9. doi:10.1016/j.estger.2014.02.006.
- Organización Mundial de la Salud. 2022. “Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos: panorama general”. World mental health report: transforming mental health for all. Executive summary. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/356118>.
- Ramos, Josselyn, Kevin Gordón, y José Ramírez. 2021. “Efectos provocados por el Covid-19 en la red productiva ecuatoriana”. *Cuestiones Económicas* 31 (3).
- Ramos, Valentina, Oscar Palacios, Antonio Franco Crespo, Fernando Herrera, y Pablo Pazmiño. 2021. “Diferencias de género tomando en cuenta la repercusión del teletrabajo durante período de pandemia por Covid-19”. *Latin-American Journal of Computing* 8 (2): 18–27.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo (RFD), y Equifax. 2020. “Covid-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional”. Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. <https://rfd.org.ec/biblioteca/pdfs/LG-202.pdf>.

- Reyes Pérez, Moisés David, Alberto Gómez Fuertes, y Emma Verónica Ramos Farroñán. 2021. “Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid-19”. *Revista Universidad y Sociedad* 13 (6). Editorial “Universo Sur”: 232–36.
- Rivera, Diego, Jesus Rincón, y Sonia Florez. 2018. “Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE”. *Revista ESPACIOS* 39 (19): 5.
- Sandoval, María del Carmen. 2004. “Concepto y dimensiones del Clima Organizacional”. *Hitos de ciencias económico administrativas* 10 (27): 83–88. doi:10.19136/hitos.a10n27.4402.
- Santillán Vargas, María Antonieta, Mariela Beatriz Bassantes Parra, y Ximena Elizabeth Mora Villacis. 2022. “Liderazgo y la incidencia que tiene en la satisfacción dentro del clima laboral”. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)* 7 (3): 307–15.
- Solis, Víctor, Ana Palma, Gladys Salazar, y Lizeth Hernández. 2021. “La pandemia del covid-19 y su impacto en el mercado laboral de Ecuador”. *Revista Observatorio de la Economía Latinamericana*, febrero, 1–24.
- Sumba-Bustamante, Ruth Yadira, Pamela Lilibeth Moreno-Gonzabay, y Neiser Alexander Villafuerte-Peñañiel. 2022. “Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador”. *Dominio de las Ciencias* 8 (1): 234–61.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2018. “La Economía Popular y Solidaria: un modelo viable de desarrollo económico”. VII Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria. Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos-de-trabajo-de-VII-jornadas.pdf>.
- . 2023a. “El Sector Financiero Popular y Solidario ha crecido y se ha fortalecido”. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-crecido-y-se-ha-fortalecido/.
- . 2023b. “El Sector Financiero Popular y Solidario ha logrado una recuperación importante en tiempos de crisis”. *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. https://www.seps.gob.ec/portfolio_page/el-sector-financiero-popular-y-solidario-ha-logrado-una-recuperacion-importante-en-tiempos-de-crisis/.

- . 2023c. “¿Qué es la SEPS?” <https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>.
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
<https://www.seps.gob.ec/institucion/que-es-la-seps/>.
- Vierheller, Agustina. 2020. “Impacto macroeconómico del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas”. *Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)* 5: 23.
- Weller, Jürgen. 2020. “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67)*, Santiago, *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.
- Zambrano Arias, Erika Paola. 2022. “Clima laboral de los trabajadores del área administrativa de Corporación Superior regional Quito”. Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador, Quito.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/26442/1/FCP-CPI-ARIAS%20ERIKA.pdf>.