

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LAS AGENCIA DE UNA ENTIDAD MICROFINANCIERA UBICADA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO

Eduardo Martín Amorós Rodríguez
eamoros@usat.edu.pe

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo elaborar una propuesta de plan para la mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, para lo cual se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Encontramos que el clima laboral está en un nivel medio alto. Basado en los resultados, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores mencionados. En cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico. En la dimensión involucramiento laboral, se propuso en esencia, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria. En referencia a la supervisión, desarrollar habilidades directivas en los jefes y supervisores. En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta” por parte de los jefes y directivos de la organización. Por último, en referencia a las condiciones laborales, mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable.

Palabras claves: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, clima laboral.

Abstract

This research aims to develop a proposed plan for improving the working environment in agencies a microfinance institution located in the city of Chiclayo, for which was used as a data collection technique and self-administered survey instrument as measuring the revised questionnaire was used "Scale CL Reviews - SPC", by Dr. Sonia Palma Carrillo, to determine the characteristics of the work environment. This instrument consists of 50 items grouped into five factors: Self-Empowerment, job involvement, monitoring, communication and working conditions. We find that the work environment is in a high average level. Based on the results, we generated a proposal for improvement for each of the above factors. As for the self dimension, is proposed to develop a continuous improvement process for each of the workers, based on the generation of an ontological coaching program. In the labor involvement dimension was proposed in essence, promote worker participation in decision-making in certain tasks of responsibility, in order to create a culture of autonomy and give the employee the necessary confidence. With regard to supervision, develop leadership skills in managers and supervisors. Regarding the communication dimension is suggested mainly develop a policy of "Open Door Management" by the leaders and managers of the organization. Finally, referring to the working conditions, improve staff salary levels, based on variable pay.

Keywords: Self-Realization, labor involvement, monitoring, communication, working conditions, working environment.

Introducción

En el mundo actual donde reina la globalización; el cual se caracteriza por tener elevados niveles de competitividad y constante búsqueda de servicios de alta calidad por parte de las empresas, basado en la generación de procesos de mejora continua tanto para los trabajadores como para las organizaciones; observamos la presencia de aspectos motivacionales internos y externos que definitivamente afectan la actitud del empleado, desarrollando en ellos altos niveles de satisfacción o insatisfacción con respecto a las labores que realizan dentro de la organización y que por lo tanto, influyen en la generación de un clima laboral adecuado. En base a lo anteriormente expuesto y al hecho de que las personas son el intangible de mayor valor para las empresas, es que éstas necesitan

Profesor adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), posee el grado de Magister en Psicología por la Facultad de Teología, Pontificia, y Civil de Lima. Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Piura (UDEP), Postgrado en Marketing y Estructuras Organizativas por la Universidad de California – Berkeley y Postgrado en Administración de Negocios por la Universidad Cesar Vallejo (UCV). eamoros@usat.edu.pe

desarrollar las políticas y los programas necesarios, para lograr la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores en el trabajo.

Sabemos que personas satisfechas en una organización generan un clima laboral propicio para elevar la productividad en sus empresas y en este sentido Espinoza, O. (2009) es su investigación titulada; “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”, concluye en que la satisfacción laboral tiene una influencia incondicional sobre el clima laboral, por lo cual el trabajador del BCP se siente a gusto y satisfecho de realizar su trabajo no solo para bienestar suyo sino también de la empresa, lo que conlleva a que su productividad sea mayor.

Esto nos lleva a generar la necesidad de medir el clima laboral en las organizaciones, especialmente en una entidad microfinanciera, en la que se trabaja brindando este servicio a una gran cantidad de clientes, que se caracterizan por ser emprendedores con muchas ilusiones e inquietudes por ser grandes y que demandan un mayor esfuerzo de atención por parte del personal de la empresa. En este sentido, Meraz, J. (2010) en su investigación titulada; “El Clima Organizacional en Compartamos Banco”, identifica el nivel del clima laboral de la institución antes mencionada, la cual está ubicada en la zona norte de la ciudad de Morelia, Michoacán, México., y además define los problemas que más afectan a la organización en cuanto a este tema, así como los efectos que tienen la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de empleados en puestos acorde a su perfil y la conformación de equipos de trabajo.

Pero no sólo basta con medir el clima laboral e identificar los problemas existentes, sino que también es necesario desarrollar planes de mejora que nos lleven a solucionarlos. En este sentido Del Pino, E. (2005), en su investigación titulada, “Análisis de clima laboral y propuesta de mejoramiento en una institución financiera”, identifica las posibles debilidades o aspectos por mejorar en las diferentes áreas y propone un plan de refuerzo de aquellos aspectos positivos dentro de la organización. El objetivo de este proyecto fue proponer una metodología de trabajo que permita el mejoramiento del clima laboral de la institución microfinanciera El método que se utilizó en la medición de clima laboral fue una encuesta, la misma que se aplicó a todos los integrantes de la organización, la cual fue anónima para que los empleados la llenaran con la mayor sinceridad posible, y así evitar sesgar la información.

Según Palma (2004), la medición del Clima Laboral, como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realice, resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que debemos darle la importancia en tanto nos permite disponer de indicadores válidos y confiables de la Salud Organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Esta además decir, que lo anteriormente expuesto, tendrá máxima relevancia en la productividad y en la satisfacción laboral de las personas que estén involucradas en el proceso de cambio planeado, siempre y cuando el logro del proceso de DO (Desarrollo Organizacional) este relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todos las personas que conforman la empresa, de manera sincera y autentica.

En la evaluación del clima es importante la participación libre y voluntaria de los involucrados dentro de este proceso y que pertenecen a la organización materia de estudio. Lo anteriormente expuesto es también importante para que la información que se obtenga sea relevante y sin sesgos. A pesar de tener en cuenta lo comentado líneas arriba, es necesario desarrollar un proceso de sensibilización a las personas involucradas, debido que una buena disposición es un factor de extrema importancia para lograr el involucramiento del personal en el proceso y para los posteriores programas de cambio que se necesiten desarrollar.

Es necesario aclarar que si bien es cierto es de suma importancia conocer el clima laboral en una organización, también es cierto que la medición de esta variable no debe crear falsas expectativas; no va ha ser la solución a los problemas laborales y organizacionales, simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y a partir de esta información se desarrollarán estrategias de mejora del clima laboral.

La Escala CL-SPC para medir el clima laboral, fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 items que exploran la variable clima laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe,

acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.(Palma, 2004).

Los cinco factores que se determinaron para la medición del clima laboral fueron los siguientes:

Autorrealización: Según Palma (2004) es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Involucramiento laboral: Según Palma (2004) es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Supervisión: Según Palma (2004), son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Comunicación: Según Palma (2004), es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente la funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Condiciones laborales: Según Palma (2004), es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

En base a la observación y a entrevistas exploratorias realizadas al personal de la entidad microfinanciera antes mencionada, podemos afirmar que sus empleados no siente que su trabajo le entrega valor al servicio que otorga la organización a sus clientes, lo que consideramos que es un punto de relevancia para la generación de altos niveles de involucramiento y compromiso de los trabajadores para con la organización, que según lo observado, no se encuentra en los niveles que ésta lo necesita para desarrollar un servicio a nivel de excelencia. De otro lado, también a nivel exploratorio, podemos decir que la comunicación tanto ascendente como descendente no es lo suficientemente fluida, ya que como comentaron varios trabajadores, ellos perciben que muchas de sus propuestas de mejora, no han sido atendidas, pues no han recibido ningún tipo de retroalimentación al respecto, lo que nos muestra deficiencias en este aspecto. Así mismo, los trabajadores perciben que sus remuneraciones no están de acuerdo a su esfuerzo y al mercado laboral en puestos similares, en otras entidades financieras y microfinancieras.

En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que es necesario primero, saber la situación actual de clima laboral que existe en las agencias de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, y a partir de los resultados obtenidos generar una propuesta de mejora en el aspecto antes mencionado para dicha empresa.

A partir de lo presentado en los párrafos anteriores es que podemos definir nuestro problema de la investigación: ¿Cuál es el plan adecuado para mejorar el clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo?

Así mismo, el objetivo general es, proponer un plan de mejora de clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad antes mencionada y como objetivos específicos, determinar el nivel de autorrealización, el grado de involucramiento, el nivel de supervisión, el nivel de comunicación y las condiciones laborales en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. En base al análisis de los factores antes mencionados es que determinamos el clima laboral en las agencias de la empresa materia de la presente investigación.

De otro lado, podemos decir que esta investigación es importante y se justifica, pues sirve como antecedente para posteriores trabajos donde se analice la misma temática en otras organizaciones que brindan servicios microfinancieros, contribuyendo de esta forma con los investigadores de nuestra región. Así mismo, el estudio del clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, el ambiente donde la persona desempeña su trabajo, la relación entre el personal de la empresa y otros elementos más; pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista a sus colaboradores.

Materiales y métodos

La presente tesis es una investigación del clima laboral y se realizó de manera Exploratoria a Descriptiva. Es exploratoria porque se necesitó obtener información la cual servirá para llevar a cabo una investigación futura, identificar variables y proponer soluciones que se puedan verificar

posteriormente. La investigación se considera exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido. Nuestra investigación cae en descriptiva porque necesitamos medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables. (Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales).

Población

Debido a la naturaleza de la investigación la población está constituida por los 112 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de las cuatro agencias de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de medir las variables de incidencia en el clima laboral.

Muestra

Dada a las características de la institución se realizará un censo que incluye a todo el personal, por lo tanto, la muestra poblacional está constituida por los 112 trabajadores que laboran actualmente en las cuatro agencias de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información que nos ayudará a lograr los objetivos de esta investigación se procederá del siguiente modo:

La metodología utilizada esta acorde con el siguiente procedimiento:

A. Método: El método utilizado en la presente investigación será Explorativa - Descriptiva.

B. Técnicas: Se emplearán las siguientes técnicas:

a) Técnica de Campo, como técnica de campo se aplicaron:

Cuestionario Estructurado Mixto, con su respectiva guía de cuestionario el cual será aplicado a los empleados para identificar el clima laboral.

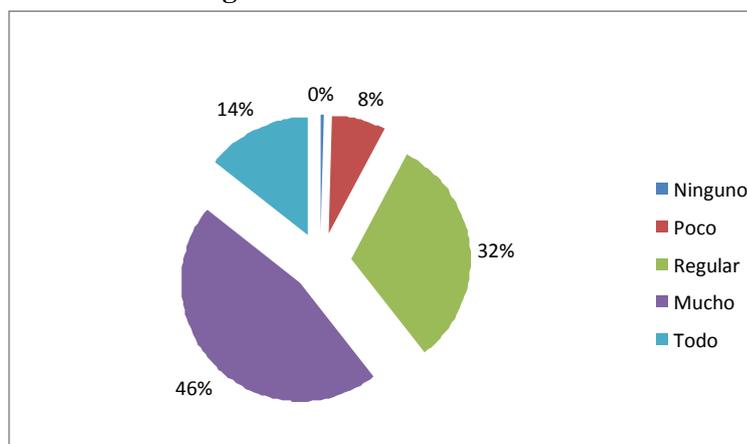
La técnica de recolección de datos será el de una encuesta autoaplicada y el instrumento de recolección de datos a utilizar será el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, clima laboral. El objetivo es determinar el Clima laboral que caracteriza a la organización considerando como intervalos el Ninguna o nunca, poco, Regular o Algo, mucho, todo o siempre. El cuestionario contendrá las condiciones de validez y confiabilidad.

Plan de procesamiento y análisis de datos

El proceso de la información estuvo constituida por los cuadros estadísticos con cantidades absolutas y referenciales, en relación con su análisis, los datos que se recogieron en la entrevista fueron tratados estadísticamente y seguido del análisis correspondiente. Para ello se utilizó el programa de Excel, el cual nos permitió presentar los resultados de una manera más clara y objetiva, a través de gráficos.

Resultados

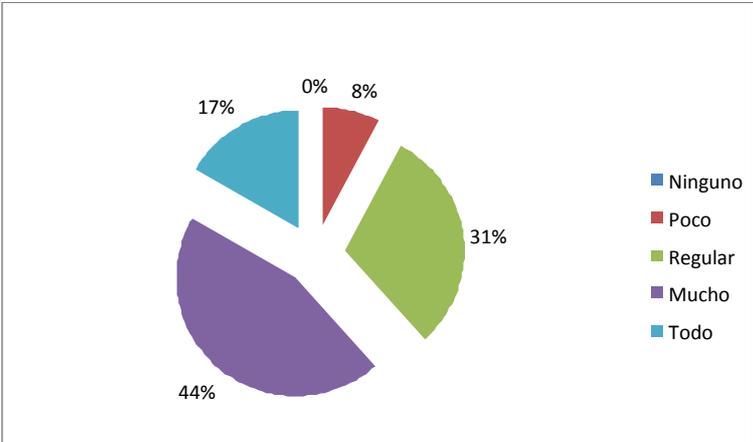
Figura No.1. Autorrealización



En referencia a la dimensión **autorrealización**, podemos observar que un 60% de los trabajadores de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, percibe que se autorrealiza en la organización en un nivel alto y muy alto, 32% considera que está a nivel medio o regular y sólo 8%

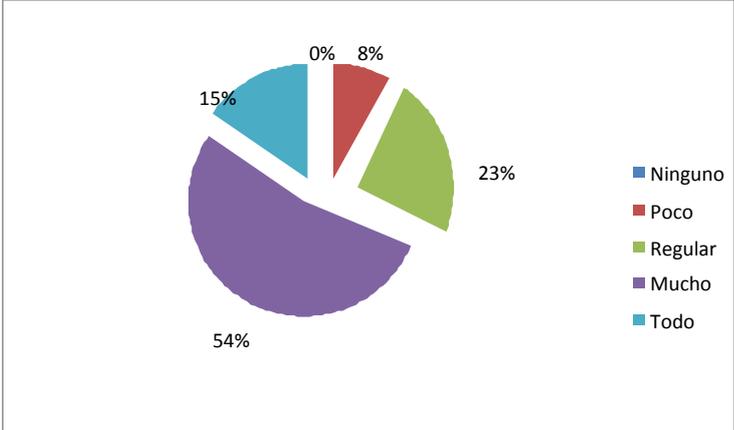
considera que su nivel de autorrealización es bajo. Podemos decir entonces que esta dimensión se encuentra un general en un nivel medio alto, pues el 92% de los trabajadores lo perciben entre muy alto, alto y regular.

Figura No. 2. Involucramiento Laboral



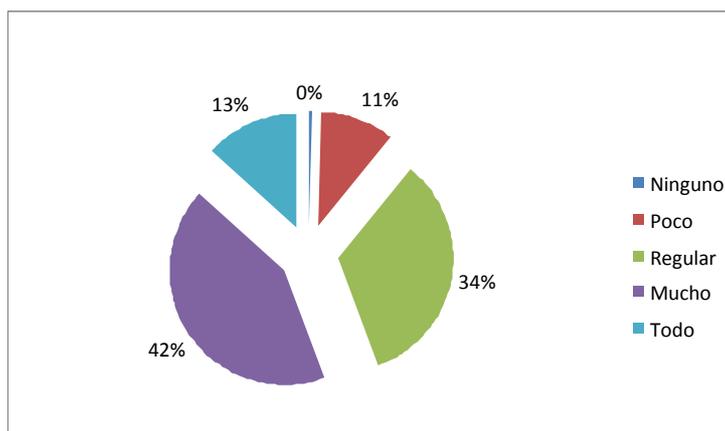
En referencia a la dimensión **involucramiento laboral**, podemos observar que un 61% de los trabajadores de la entidad microfinanciera percibe que se involucra en su trabajo dentro de la organización en un nivel alto y muy alto, 31% considera que está a nivel medio o regular y sólo 8% considera que su nivel de involucramiento laboral es bajo. Podemos decir entonces que esta dimensión se encuentra un general en un nivel medio alto, pues el 92% de los trabajadores lo perciben entre muy alto, alto y regular.

Figura No. 3. Supervisión



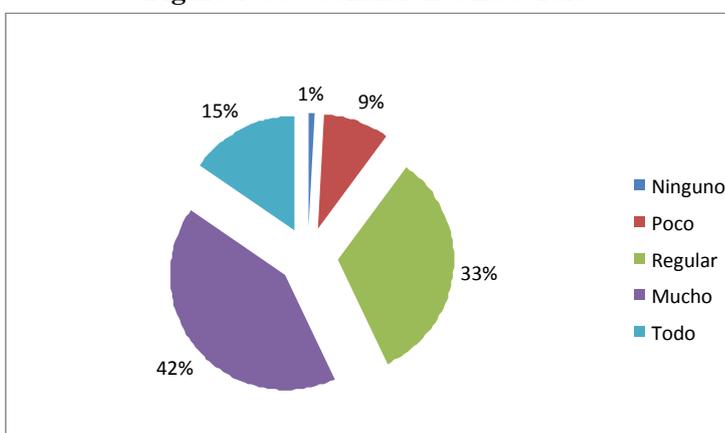
En referencia a la dimensión **supervisión**, podemos observar que un 69% de los trabajadores de la entidad microfinanciera, percibe que la calidad de la supervisión por parte sus jefes en la organización se encuentra en un nivel alto y muy alto, 23% considera que está a nivel medio o regular y sólo 8% considera que la calidad de la supervisión se encuentra en un nivel bajo. Podemos decir entonces que esta dimensión se encuentra un general en un nivel medio alto, pues el 92% de los trabajadores lo perciben entre muy alto, alto y regular.

Figura No. 4. Comunicación



En referencia a la dimensión **comunicación**, podemos observar que un 55% de los trabajadores de la entidad microfinanciera, percibe que el nivel de comunicación en la organización se encuentra en un nivel alto y muy alto, 34% considera que está a nivel medio o regular y sólo 11% considera que su nivel de comunicación es bajo. Podemos decir entonces que esta dimensión se encuentra un general en un nivel medio alto, pues el 89% de los trabajadores lo perciben entre muy alto, alto y regular.

Figura No.5. Condiciones Laborales



En referencia a la dimensión **condiciones laborales**, podemos observar que un 57% de los trabajadores de la entidad microfinanciera, percibe que las condiciones laborales en la organización se encuentra en un nivel alto y muy alto, 33% considera que está a nivel medio o regular y sólo 10% considera que las condiciones laborales se encuentran en un nivel bajo y muy bajo. Podemos decir entonces que esta dimensión se encuentra un general en un nivel medio alto, pues el 90% de los trabajadores lo perciben entre muy alto, alto y regular.

V. Discusión y propuesta

A través del presente trabajo de investigación que tuvo como objetivo general elaborar un plan de mejora para el clima laboral de las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, se evaluaron las 5 variables que inciden en el clima organizacional según La Escala CL-SPC de medición del clima laboral, diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), siendo éstos autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En base a esto, a continuación se procederá a analizar cada una de las variables anteriormente mencionados, para conocer la percepción del personal de ésta empresa y determinar el grado de clima laboral en los trabajadores de la mencionada entidad microfinanciera.

Autorrealización

Según Palma, S. (2004), **Autorrealización** es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. En cuanto a este nivel se encontró, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que las oportunidades de progresar en el trabajo son las mismas y está en un nivel medio alto. Esto es por que está institución financiera no hacen diferencias entre el personal de ambas áreas, según comentaron los trabajadores en el momento de

realizar las encuestas. A nivel general tenemos que un poco más de la mitad de los trabajadores perciben que las oportunidades de progresar en la institución se encuentra en un nivel muy alto y alto y la tercera parte indicaron que lo perciben a un nivel medio o regular, lo que nos indica que se necesita reforzar esta percepción, pues existen un porcentaje representativo que no siente que progresa como quisiera. Del mismo modo, observamos que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que aseguran sus niveles de logro en el mismo nivel, que es medio alto. Amorós, E. (2007), nos dice que: “la motivación es el motivo que te lleva a la acción y este será beneficioso para la organización, en la medida que el trabajador oriente sus esfuerzos hacia los objetivos de la misma, siempre y cuando los objetivos de la persona inherente a la motivación estén direccionados a los objetivos de la organización”. Esto nos lleva a pensar, que los empleados perciben que aseguran sus niveles de logro en la organización por la razón antes descrita por el autor, es decir que los objetivos individuales están claramente relacionados con los objetivos de la empresa, pues todo indica que su nivel motivacional es medio alto (de acuerdo a comentarios de los trabajadores en el momento de realizar las encuestas) y esto los lleva a percibir que aseguran sus niveles de logros en la empresa, para así poder progresar dentro de la organización, y en base a esta situación es que consideran que existen varias oportunidades de crecer dentro de la empresa. Pero de todas maneras sigue existiendo casi una cuarta parte del personal, según los resultados de las encuestas, que se sienten indiferentes con respecto a este aspecto.

Observamos, mediante el levantamiento de información primaria, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que sus objetivos de trabajo son retadores y se encuentran en el mismo nivel, que es medio alto. Esto, inclusive guarda mucha relación con el mencionado anteriormente, pues se observa que existe un objetivo organizacional estimulante y retador, que motiva a los trabajadores a dar su mejor esfuerzo, pues saben que sus objetivos individuales también van a ser alcanzados a través de los organizacionales y esto le va a generar mejores y mayores beneficios, así como oportunidades de progresar como persona y profesional dentro de la organización, que los motiva más allá de los aspectos económicos (Alcázar, M. y Ferreiro, P., 2001).

Así mismo en cuanto a la presente dimensión, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que en la oficina se hacen mejor las cosas cada día y se encuentran en el mismo nivel, que es medio alto. En este aspecto podemos comentar que es coherente con lo dicho por Amorós, E. (2007), así como Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2001), en los indicadores anteriores, con respecto a los objetivos, al nivel de logro y a las oportunidades de progreso, pues se comprueba, a través de los resultados obtenidos, que los trabajadores en su mayoría perciben que realmente hacen bien las cosas cada día, y esto se logra con niveles motivacionales que van desde medianos a altos.

De otro lado hemos podido observar, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que se cuenta con oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede en un nivel medio alto. Pero estos últimos sienten que se desarrollan y aprenden un poco más en sus puestos de trabajo que los empleados del área de banca y servicios, según lo expresado por varios trabajadores en entrevistas exploratorias al momento de la realización de las encuestas. Esto se debe más por la naturaleza del trabajo que realizan ambos, pues en el área de negocios, para comenzar están en la calle observando la realidad de los clientes, se involucran más con sus negocios y por supuesto aprenden todos los días, que es lo que se debe hacer o no en una empresa, lo que los orienta a generar ideas innovadoras que les permiten desarrollar mejor su trabajo. En el área de banca y servicios es un poco más limitado, pues su relación es detrás de un mostrador, aunque no dejan de estar muy atentos y permeables a adquirir nuevas experiencias y aprendizajes. Esto concuerda con lo dicho por Amorós, E. (2007), que son los “aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona que realiza la acción y que lo mejora...” es decir que a los trabajadores les genera altos niveles motivacionales el aprender nuevas formas de hacer las cosas y desarrollar procesos de mejora continua, basados en el conocimiento de la realidad, pues sienten que crecen como personas y profesionales. Esto a su vez los lleva a percibir que en el trabajo, tienen oportunidades de hacer mejor las cosas cada día, pues como se dijo líneas atrás, están involucrados en un proceso de mejora continua.

A partir de los resultados encontrados, también podemos decir, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que el cumplimiento de las tareas diarias le

permite el desarrollo personal en un nivel medio alto. Pero observamos que en el área de negocios lo perciben mejor que en el área de banca y servicios. Esto se debe a la naturaleza de la labor que realizan los trabajadores del área de negocios, en la que la evaluación de la capacidad de crédito de sus clientes, implica un aprendizaje de sus empresas, un involucramiento con sus procesos y por supuesto una evaluación en general de sus situación económica financiera, que definitivamente les lleva a un aprendizaje profundo al finalizar su trabajo y aceptar un monto a prestar. A nivel general, los trabajadores perciben que el indicador antes mencionado se encuentra en un nivel medio alto.

Así mismo los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que el cumplimiento de las actividades laborales es una tarea estimulante, se encuentra en un nivel medio alto. De otro lado observamos, al igual que en los indicadores antes mencionados, que en el área de negocios lo perciben mejor que en el área de banca y servicios. Esto se debe, igualmente, por la naturaleza del trabajo que realizan, pues están en contacto constante con el cliente, que produce un involucramiento con el mismo e inclusive hasta genera un compromiso de apoyo constante a la empresa del cliente, que los lleva a generar un nivel de alto nivel de motivación intrínseca (Desarrollo personal) y trascendente (Servicio al cliente), según Amorós, E. (2007), que produce por consiguiente que los trabajadores consideren una tarea estimulante el cumplimiento de sus actividades laborales.

De otro lado, en las agencias de la entidad microfinanciera, se muestra en un nivel medio alto la percepción de los trabajadores con respecto a que el cumplimiento de las actividades laborales es una tarea estimulante. Esto se debe a que si perciben que tienen oportunidades de progresar en la empresa, además de una orientación a tener altos niveles de logro, que los llevan a dar su mejor esfuerzo haciendo las cosas bien, percibiendo que la organización les da la oportunidad de hacerlo, y encima sienten que se desarrollan y aprenden en su puesto de trabajo, entonces es lógico que el cumplimiento de las actividades sea verdaderamente una tarea estimulante.

En cuanto a si la empresa promueve el desarrollo personal, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que este indicador se encuentra en un nivel medio alto, igual para las dos áreas. Es importante el nivel de percepción positiva de los trabajadores de la empresa en este aspecto, pues va a lograr tener empleados que constantemente busquen mejorar (Proceso de mejora continua) y estén acostumbrados a aprender a aprender siempre a lo largo de su vida laboral y personal.

En referencia a lo observado en los resultados del presente indicador, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que la empresa reconoce los logros del personal en el trabajo en un nivel medio alto, también, igual para las dos áreas. Según Flores-García, F. (1999), una organización será más efectiva cuando obtenga el mejor desempeño de su personal y cuando el ausentismo y la rotación afecten sólo a quienes trabajan peor. A los trabajadores con alto desempeño se les debe premiar por sus logros obtenidos, lo que reforzará dicho comportamiento en él y en sus compañeros de trabajo, pues las personas aprenden también bajo el concepto de aprendizaje social o por modelado. En la empresa es bueno que reconozcan los logros de los trabajadores, pero lo debería realizar a un nivel de excelencia.

De otro lado, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que la organización es la mejor opción para alcanzar la calidad de vida laboral, en un nivel medio alto y en el mismo nivel para las dos áreas. Este indicador nos muestra casi un resumen de la dimensión autorrealización, pues para que los trabajadores perciban como bueno el nivel de calidad de vida en el trabajo que ofrece la empresa, es más que la consideren como la mejor opción, quiere decir que el nivel de percepción de los indicadores anteriores, es el necesario para generar altos niveles motivacionales y de satisfacción en el trabajo, basado en el desarrollo personal de los trabajadores que laboran en la entidad microfinanciera materia de la presente investigación.

Involucramiento laboral

Con respecto a los resultados encontrados podemos afirmar, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben se sienten comprometidos con el éxito de la organización, en un nivel medio alto y en el mismo nivel para las dos áreas. De otro lado, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que la cooperación entre sí de los compañeros de trabajo, se encuentra en un nivel medio alto. Pero observamos que en el área de negocios lo perciben mejor que en el área de banca y servicios. Esto se debe principalmente, según comentaron los trabajadores en el momento de realizar las encuestas, es debido a la percepción positiva que tienen los trabajadores del área de negocios, con respecto a la importancia de su trabajo

para la empresa, tienen claro que su labor le entrega valor al servicio que ofrecen, lo que genera responsabilidad en ellos y por ende altos niveles de compromiso con la empresa y sus clientes. Además perciben que la empresa los apoya y está comprometida con ellos. Según Robbins, S. (2004) y Amorós, E. (2007) dicen que el compromiso es el elemento fundamental para la generación de equipos de trabajo eficientes, que se inicia con el generado por el trabajador consigo mismo, luego con sus compañeros y a su vez con el objetivo común, es decir que en esta empresa se puede decir que tienen una clara orientación a la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento, basado en la generación de compromiso como máxima fundamental, que a su vez hace que los trabajadores se preocupen por cooperar entre sí para el cumplimiento de sus objetivos, tanto organizacionales como individuales.

En referencia a los resultados obtenidos podemos decir, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que participan en la definición de los objetivos y acciones para lograrlo, en un nivel medio alto y casi en el mismo nivel para las dos áreas. Es interesante el resultado encontrado, pues involucrar a los trabajadores en la definición de objetivo y acciones para alcanzarlos, genera altos niveles de compromiso en los trabajadores, es por eso que en los indicadores anteriores se obtuvieron los resultados positivos, pues existe una relación representativa entre un gobierno participativo y los altos niveles de compromiso en una organización (Amorós, E., 2007).

De acuerdo al levantamiento de información realizado podemos decir para el presente indicador, que los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que son un factor clave para el éxito de la organización, en un nivel medio alto y casi en el mismo nivel para las dos áreas. En base a los resultados encontrados, se puede decir que sienten que su trabajo genera un impacto en el servicio que se ofrece, lo que trae como consecuencia altos niveles de motivación, lo que produce muchas ganas de esforzarse y cada vez eleva su nivel de desempeño laboral (Robbins, S., 2004). Así mismo, los trabajadores de las áreas de banca y servicio, así como en la de negocios, perciben que tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad, en un nivel medio alto y casi en el mismo nivel para las dos áreas.). Entregar el poder de tomar decisiones en su puesto de trabajo y en relación a tareas de responsabilidad, realmente motiva y genera un clima laboral positivo para la organización. Según Chiavenato, I. (2002), señala que el clima laboral afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional. De acuerdo a los resultados encontrados, el nivel de compromiso con su trabajo y la organización se encuentra en un nivel medio alto, lo que es coherente con los demás indicadores relacionados con la formación de equipos de trabajo integrados, con tener responsabilidades claramente definidas y en la que existe interacción con sus superiores, que a su vez apoyan a sus trabajadores para superar obstáculos basados en una claridad de visión, misión y objetivos de la organización, en un ambiente colaborativo y con un trato justo, los cuales son percibidos por los trabajadores en un nivel medio alto también. El tener todos estos indicadores en el nivel antes mencionado, hace que el clima laboral sea propicio para el desarrollo de las personas en la organización, basados en la búsqueda de un alto nivel de compromiso tanto de los jefes como de los trabajadores y que promuevan niveles motivacionales y de satisfacción altos en los mismos.

Supervisión

Según Palma, S. (2004), **Supervisión**, son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

Lo más llamativo de esta dimensión, se presentará a lo largo de la discusión de ésta con respecto al clima laboral. Para comenzar podemos afirmar que todos los indicadores que nos sirven para medir esta dimensión, están en un nivel medio alto, lo que nos indica que con respecto a la supervisión, los trabajadores perciben que la empresa le está poniendo énfasis en el mejoramiento de los estilos de dirección y control, según lo comentado también por los trabajadores en el momento de realizar la encuesta. Un tema que nos llamó la atención fue la percepción que tienen los trabajadores con respecto a si el jefe se interesa por su trabajo y los resultados se ubicaron en un nivel medio alto. Para generar

un buen clima laboral es importante que el trabajador sienta que a su jefe le interesa lo que hace y perciba si es capaz de alcanzar los objetivos de la organización, es decir el trabajador necesita saber si confían en él, y a partir de esto entregarle toda la retroalimentación posible para que sea captada e interiorizada al máximo, y que finalmente se haga realidad el hecho de llegar a tener el trabajador exitoso que toda organización requiere (Amorós, E., 2007). Por lo tanto podemos decir que en la entidad microfinanciera materia de la presente investigación, hay una clara tendencia a haber desarrollado un clima laboral positivo, pues los resultados encontrados guardan estrecha relación con lo afirmado por el autor antes mencionado. Además observamos, que los trabajadores consideran en un nivel medio alto el indicador relacionado con el apoyo del supervisor para superar los obstáculos en el trabajo. Esto guarda estrecha relación con lo dicho por el autor antes mencionado, pues sin la retroalimentación por parte del jefe, basada en proceso de evaluación de desempeño coherente y motivador, el trabajador no va mejorar la calidad de su trabajo y si ocurre esto, el clima laboral reinante en la organización sería perjudicial. Un proceso de evaluación de desempeño eficiente realiza mucha retroalimentación al trabajador, de tal manera que este reciba información valiosa de sus jefes y que le sirva para mejorar sus procedimientos de trabajo (Robbins, S. 2004).

En referencia los indicadores reconocimiento y valoración del desempeño podemos indicar que se encuentran también en un nivel medio alto. Según Amorós, E. (2007), los trabajadores necesitan que la empresa genere programas de reconocimiento del empleado para obtener un alto rendimiento de éstos, con el fin de obtener un servicio de calidad y que innove constantemente sus procedimientos en beneficio de sus usuarios, pues los empleados son los únicos que pueden generar ventajas competitivas que le entreguen alto valor agregado al servicio, que los diferencie de otros y dándole sostenibilidad a la organización. Es por eso que a pesar de encontrarse los indicadores en un nivel medio alto es necesario generar programas de reconocimiento para elevar el nivel motivacional y satisfacción de los trabajadores, lo que mejorará en consecuencia el clima laboral de la empresa. Esto a su vez está relacionado con la existencia de un sistema de control y seguimiento del trabajo realizado a los empleados, el cual es percibido en un nivel medio alto también, pues eso les ayudará a los jefes a evaluar el desempeño eficientemente y demostrarles a los trabajadores que realmente se preocupan por su éxito en el trabajo, que escuchan sus planteamientos, y les entreguen, a partir de esto, un apoyo eficaz valorando adecuadamente su trabajo y logros.

Podemos indicar adicionalmente, por los resultados obtenidos, que el nivel de supervisión en el área de negocios es percibido mejor que en el área de banca y servicios. Es interesante este resultado, pues habría que hacer hincapié en mejorar los estilos de supervisión en el área de banca y servicios, de tal manera que mejore el clima laboral por igual en todas las agencias de la entidad microfinanciera, sin descuidar el área de negocios, por supuesto.

Comunicación

Según Palma, S. (2004), la **Comunicación**, es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente el funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

Con respecto al acceso de la información y a la fluidez de la misma en la oficina, podemos indicar que se encuentran en un nivel medio alto, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada. Según Flores-García, J. (1999), la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del sistema: empleados, clientes, proveedores y entes reguladores. Cuando no se tiene acceso a la información necesaria para el cumplimiento con el trabajo, los empleados no cumplirán satisfactoriamente sus funciones, esto conllevará un alto grado de estrés y malestar en la organización, empeorando el clima laboral. Podemos concluir que al percibirse como positivo, a un nivel medio alto, el acceso a la información necesaria para cumplir con las tareas encomendadas, entonces los trabajadores podrán cumplir en los plazos indicados las labores encargadas y esto generará, por consiguiente, altos niveles motivacionales, así como satisfacción en el trabajo. Esto a su vez provocará que el clima laboral mejore y sea considerado como bueno, como vemos que ocurre en el caso de la entidad microfinanciera, por los resultados obtenidos.

Flores-García, J. (1999), expresa que para comunicar bien hay que percibir bien. La clave del proceso de comunicación organizacional es asegurar que la persona correcta reciba la información exacta en el momento preciso y con la asertividad necesaria. Esto explicaría los resultados del indicador relacionado con la comunicación armoniosa en los grupos de trabajo, que para nuestro caso, se encuentra en un nivel medio alto. Es decir, que al considerar los trabajadores que la relación con su

compañeros de trabajo es armoniosa, a parte de percibir que la fluidez de la comunicación es la adecuada en la oficina, también a un nivel medio alto, podemos decir que el proceso de comunicación organizacional es asertivo en un nivel medio alto, de tal manera que las personas en la oficina reciben la información correcta en el momento preciso, a la persona adecuada, en el lugar adecuado y expresado con las palabras adecuadas para que realmente entienda el mensaje. Esto genera en la empresa una alta probabilidad de generar realmente equipos eficientes de trabajo, como se observa en la empresa materia de investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos.

Según Robbins, S. (2004), explica que los canales de comunicación difieren por su capacidad de comunicar información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de 1) manejar varias claves al mismo tiempo, 2) facilitar una retroalimentación rápida, y 3) ser muy personales. Las conversaciones en persona son las que más riqueza de canal tienen, porque permiten comunicar la mayor información en un episodio de comunicación; es decir, ofrece muchas claves de información (palabras, Posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones), retroalimentación inmediata (verbal y no verbal) y el toque personal de “estar ahí”. La elección de un canal sobre otro depende de que el mensaje sea de rutina o no. Los trabajadores de la empresa consideran que existen suficientes canales de comunicación en un nivel medio alto y además perciben que la organización fomenta y promueve la comunicación interna en el mismo nivel. Podemos concluir que a parte se percibir que son suficientes y que la empresa fomenta la comunicación entre empleados, estos sienten que la comunicación es efectiva y con una retroalimentación rápida por parte de sus jefes, como nos comentaron los trabajadores en el momento de ser encuestados, además nos dijeron la mayor parte de las veces, se caracterizan por ser personales y educativas pues les entregan información válida que los lleva a generar nuevas formas de “ser” y “hacer” las cosas en la oficina. Esto definitivamente hace que el clima laboral mejore y este en el nivel que está. Si existe fluidez en la información, las ideas son enriquecidas constantemente, lo que produce que el proceso creativo sea ágil y enriquecedor, generando una alta probabilidad de llegar a innovar algún proceso en la empresa, de manera continua a lo largo del tiempo.

Debemos indicar adicionalmente, en base a los resultados obtenidos, que el nivel de comunicación en el área de negocios es percibido mejor que en el área de banca y servicios. En base a esta información se deben plantear estrategias para mejorar la comunicación en ambas áreas, aunque se encuentran a un nivel medio alto, lo que se busca es que sea óptima para facilitar la formación de equipos eficientes de trabajo, tanto en el área de banca y servicio como en la de negocios, de tal manera que toda la empresa sienta que son un gran equipo de trabajo.

Condiciones laborales

Según Palma, S. (2004), **Condiciones laborales**, es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Para esta dimensión uno de los indicadores que más me llamó la atención fue la percepción de los trabajadores con respecto a si la remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones, en el que el personal del área de banca y servicios considera que está claramente en un nivel medio, es decir que casi no perciben que es atractiva, mientras que los trabajadores del área de negocio considera que es todo lo contrario, es decir que consideran que es atractiva su remuneración en comparación a otras organizaciones. Considero que esto ocurre por el hecho que en área de negocios existe paga variable, es decir comisiones por productividad, o sea colocaciones de créditos, e inclusive premios.

Otro de los indicadores que considero necesario analizar, es el que muestra la percepción de los trabajadores con respecto a si la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros del ocupante del cargo, que se encuentra en un nivel medio alto, según los resultados obtenidos. Pero en el área de banca y servicios casi todos los trabajadores consideran que este indicador está a nivel regular, es decir que casi no sienten que su remuneración es coherente con su desempeño y menos con sus logros. En cambio, en el área de negocios la mitad de los empleados considera que esa relación entre remuneraciones y desempeño – logros, se encuentra en un nivel muy alto y alto. Esto refuerza la conclusión hecha en el indicador anterior, en el que podríamos decir que sería interesante revisar los procesos para la administración de remuneraciones y estudiar la posibilidad de generar paga variable a todos los trabajadores de la empresa en general, relacionándolos con su desempeño y logros obtenidos en un período de tiempo.

Podemos indicar adicionalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, que las condiciones laborales en el área de negocios son percibidas mejor que en el área de banca y servicios. Es importante generar estrategias y planes de acción para que las condiciones laborales de ambas áreas de trabajo sean las óptimas, haciendo énfasis, tal vez, en el área de banca y servicios más que en la de negocios pues se encuentra esta última en mejores condiciones, con el fin de elevar los niveles de motivación extrínseca, que a su vez elevaría el nivel de satisfacción laboral y generaría un clima laboral propicio para un crecimiento sostenido de la organización.

Mediante éste trabajo de investigación y por a través de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional en la entidad microfinanciera materia de la presente investigación, se pudo llegar a la siguiente **propuesta de plan de mejora para la organización:**

En referencia a la dimensión “Autorrealización” del trabajador, se sugiere:

Trabajar en un plan integrado de capacitación y entrenamiento para los trabajadores tanto de las áreas de banca y servicios como de la de negocios, apoyado en un proceso de evaluación de desempeño que deberá ser actualizados periódicamente en base a las competencias que requiera el puesto, siempre relacionados con las necesidades de los clientes; que busque el desarrollo del personal, en lugar preocuparse por sustentar castigos y sanciones, con el fin de elevar los niveles de desempeño laboral, así como su compromiso con la institución.

Desarrollar una propuesta integral que busque el desarrollo del personal de todas las agencias de la entidad microfinanciera, mediante un programa de “Coaching Ontológico” en primera instancia, para que el personal desarrolle formas de “ser” que los lleven a la excelencia y que busque la generación de compromiso primero con ellos mismos y luego con la institución. Posteriormente desarrollar un programa de Coaching para la Formación de Equipos Eficientes de Trabajo” y concluir con un programa de “Coaching Empresarial”. Esto los orientará a trabajar en procesos de mejora continua y redundará en el desarrollo de líneas de carrera en base a la meritocracia en la institución, que a veces no se aplican y se adoptan decisiones basadas en la amistad y relaciones sociales.

Si bien es cierto, el personal tanto del área de banca y servicio como del área de negocios, considera que la cantidad y calidad de recursos que se les brindan a los trabajadores es la adecuada (Nivel medio alto) y consideran que son también adecuadamente administrados, es bueno buscar la participación de los mismos, a través de reuniones periódicas, de tal manera que puedan expresar sus necesidades en cuanto a recursos tangibles e intangibles, para mejorar los presupuestos y pedidos de los mismos, con el fin de facilitar a los trabajadores la realización de su trabajo, entregando su mejor esfuerzo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos y externos. Esto eleva su nivel de motivación trascendente y por ende se produce el desarrollo personal de cada trabajador, haciendo que sea alta la probabilidad de alcanzar altos niveles de autorrealización.

Si bien es cierto, el nivel de autorrealización en la organización es percibida en un nivel medio alto, observamos que a la tercera parte de los trabajadores les parece que está a nivel medio, lo que nos hace pensar que este porcentaje de personal no se siente bien en su puesto de trabajo. Es por eso que se propone un plan de reubicación para los empleados que no se encuentren adaptados o en todo caso no se sienten a gusto en sus funciones o que hayan podido desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, que les permita alcanzar y establecer nuevos logros para ellos y la institución. Esto les ayudará a darse cuenta que las tareas diarias en el trabajo, primero les hará sentir que le entregan valor a los servicios que da el banco y segundo que les llevará a alcanzar su desarrollo personal. Esto definitivamente apoyará definitivamente a la mejora del clima laboral, mediante el logro de su autorrealización.

Desarrollar un plan integrado de reconocimiento del trabajador en base a la consecución de los objetivos organizacionales, a nivel individual y también a nivel grupal, de tal manera que no sólo se reconozca a la persona que alcanza sus objetivos, sino a toda el área de trabajo, mediante el planteamiento de metas claras grupales, que deberán estar alineados con el plan estratégico de la institución y con los objetivos individuales de los trabajadores.

En referencia a la dimensión “Involucramiento laboral” de los trabajadores, se sugiere:

Si bien es cierto el nivel de compromiso se encuentra en un nivel medio alto, aproximadamente la mitad de los trabajadores considera que se encuentra regularmente comprometido con los objetivos de la organización, es por eso que la institución deberá generar talleres orientados a alcanzar el involucramiento de los trabajadores con la empresa, talleres que desarrollen en el personal la habilidad de trabajar en equipo y por último talleres que propicien en los trabajadores el compromiso laboral con

la organización, en los que es importantísima la participación de los jefes de área e inclusive directivos de la empresa, pues el compromiso no se exige, primero se enseña a través del ejemplo, es un aprendizaje por modelaje (Amorós, E., 2007). Es importantísimo para el logro de elevar el nivel de compromiso entre los trabajadores y a su vez con la organización, que los jefes les muestren que también están comprometidos con ellos y a su vez con la empresa

La empresa deberá preparar de un programa de sensibilización de los trabajadores, orientados a alcanzar el conocimiento e interiorización de la misión, visión y los objetivos de la organización. Así mismo generar los llamados “Artefactos Culturales” (Amorós, E., 2007) en todas las agencias de la entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo, es decir colocar, por ejemplo, carteles o cuadros con mensajes que contengan la visión y misión de la empresa o en todo caso los puntos más importantes de estos. En conclusión, hacer lo necesarios para crear una cultura orientada a los objetivos de la organización, que apoye a lograr un clima laboral adecuado, basado en el desarrollo de altos niveles de compromiso por parte de directivos y trabajadores.

Los jefes y directivos de la empresa, necesitan desarrollar programas de involucramiento de los empleados en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del empleado, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización del trabajador, que a su vez elevará el nivel de compromiso de estos para con la empresa.

Los jefes y directivos de la empresa necesitan difundir; a través de la página web de la organización, emails, folletos y/o documentos, así como en los programas de capacitación necesarios; los planes y métodos de trabajo vigentes, que produzca una elevada socialización entre todos los trabajadores. Del mismo modo deberán convocar reuniones periódicas con el personal para escuchar sugerencia que busquen mejorar dichos planes y métodos de trabajo.

Los jefes de las áreas deben convocar reuniones periódicas con el personal a su cargo, de todas las agencias, con el fin de evaluar las tareas, los avances y las nuevas propuestas que se generen en ella, de tal manera que se les da la oportunidad para colaborar con las otras áreas en la mejora de sus procesos en beneficio de la empresa.

En referencia a la dimensión “Supervisión”, se sugiere:

La alta dirección de la empresa deberá generar programas de liderazgo y coaching para los jefes de cada una de las áreas, con el fin de mejorar sus habilidades en dirección de personas, partiendo de su formación a nivel personal (Es decir conocimiento de ellos mismos, las formas de ser que los gobiernan, sus paradigmas limitantes, entre otros), para luego terminar en una formación en “Coaching Empresarial y Directivo”. Todo esto buscará la generación de compromiso de ellos con los trabajadores, orientado a promover el éxito del empleado en la organización.

Trabajar en optimizar los procesos de supervisión de los trabajadores, de tal manera que los empleados no lo perciban como una fuente de suspensiones e inclusive despidos, para ser considerados como la manera más eficiente y eficaz de generar una retroalimentación positiva, que los lleve a interiorizar la necesidad de desarrollar procesos de mejora continua.

Analizar los procesos de evaluación del desempeño y orientarlos a una evaluación por competencias

En referencia a la dimensión “Comunicación”, se sugiere:

Capacitar y entrenar a todo el personal, incluyendo directivos, jefes y trabajadores en técnicas para desarrollar los canales de comunicaciones ascendentes y decentes, de tal manera que la comunicación fluya en ambos sentidos. Esto incluye talleres de sensibilización y desarrollo de habilidades sociales del todo el personal. Esto apoyará en la adecuada difusión del origen, naturaleza, y fines del Plan Estratégico de la entidad microfinanciera materia de la presente investigación.

Considero que es necesario establecer políticas de “Gerencia de Puerta Abierta” por parte de los jefes y directivos de la empresa, de tal manera que los trabajadores sientan y perciban que tienen acceso a conversar con sus superiores. Es necesario que los canales de comunicación se mantengan abiertos, lo que propiciará el aumento de los niveles motivacionales y por consiguiente la mejora de los niveles de desempeño de las personas que trabajan para esta organización.

Buscar el fortalecimiento del desarrollo de habilidades sociales relacionadas específicamente con la consecución de una cultura de trabajo en equipo, las que deberán incluir la cooperación, comunicación positiva, asertividad, liderazgo participativo, así como negociación y resolución de conflictos.

En cuanto a la dimensión “Condiciones laborales”, se sugiere:

Los jefes y directivos deberán evaluar constantemente los procesos y métodos de trabajo en la organización, que definitivamente está claro que siempre necesitan actualizar.

Se sugiere generar programas de capacitación y entrenamiento, que partan de los resultados de una evaluación de desempeño moderna y eficiente; y que en algunos casos, servirá para reforzar lo que ya saben y/o simplemente se les informará de los nuevos cambios que pudieran generarse en los procesos de trabajo; así como en otros casos, en que les servirá para corregir deficiencias tanto personales como del proceso de trabajo.

Mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores en la utilización adecuada de los recursos físicos, así como la capacidad de administrar el tiempo en el trabajo. Para esto se deben generar programas de capacitación y entrenamiento a todo el personal de las agencias de la entidad microfinanciera.

Poner en práctica un programa de retroalimentación positiva y/o políticas de incentivos y/o reconocimiento del empleado, ya que, aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas, aparentemente sin esperar ningún tipo de reconocimiento a cambio, pues se considera que para eso les pagan, es necesario que los jefes y los directivos de la empresa deberían interesarse un poco más en buscar nuevas formas de generar altos niveles motivacionales, basándose en su componente extrínseco, de los trabajadores de la empresa.

Mejorar los niveles remunerativos del personal a su cargo, pero basados en paga variable, generando una cultura de “Premiando tu mejor esfuerzo”. Es claro que no se debe descuidar los incrementos o bonificaciones por años de servicio, pero no debe de ser más representativo que la paga es base a un alto rendimiento. Todo esto de acuerdo al área de trabajo, pues observamos un nivel de insatisfacción en el área de banca y servicios en la que es necesario poner atención para mejorar el clima laboral de esos trabajadores.

CONCLUSIONES

En términos generales, la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral en las agencias de la entidad financiera, resultó encontrarse en un nivel medio alto, sustentado en que cada una de las dimensiones que se utilizaron para medir esta variable, también se encuentran en un nivel medio.

La propuesta de mejora elaborada está orientada a desarrollar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio bajo por los trabajadores o por razones estratégicas necesitan estar en un nivel óptimo y buscan, en conclusión llevar el clima laboral a un nivel de excelencia.

A modo de resumen, en cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la generación de un programa de coaching ontológico. En la dimensión involucramiento laboral, se propuso en esencia, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía y darle al empleado la confianza necesaria. En referencia a la supervisión, se propuso desarrollar las habilidades directivas en los jefes y supervisores, partiendo de su formación a nivel personal, para luego alcanzar su desarrollo integral basado en un proceso de “Coaching Empresarial y Directivo”. En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta” por parte de los jefes y directivos de la organización. Por último, en referencia a las condiciones laborales, mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2001). Gobierno de personas en la empresa. Piura, Perú: Escuela de Dirección Universidad de Piura
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas. Editorial Eumed.Net. Málaga
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.
- Del Pino, E. (2005). Análisis de clima laboral y propuesta de mejoramiento en una institución financiera. Facultad de Psicología. PUCE. Quito.
- Espinoza, O. (2009). “Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo”. Universidad César Vallejo

- Flores-García, J. 1999. El comportamiento humano en las organizaciones. 211 p. 1° Edición. Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria. Lima.
- Meraz, J. (2010). “El Clima Organizacional en Compartamos Banco” México.
- Palma, S. 2004. Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. Perú. Revista de Investigación en Psicología. 101 p. Instituto de Investigaciones Psicológicas. Facultad de Psicología. USM. Lima.
- Robbins, Stephen P.(1997) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.