

Flumen (2): 5-73 (2015)
Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Chiclayo - Perú

Propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo.

Proposal for improvement of organizational climate, based on the theory of Litwin and Stringer, for Banco de Credito workers Pedro Ruiz Agency - Chiclayo

Mgr. Eduardo Amorós Rodríguez
eamoros@usat.edu.pe

Lic. Edith Calle Solórzano
edith.cs@hotmail.com

Resumen

En la presente investigación se desarrolló una propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito de la agencia Pedro Ruiz, de Chiclayo. Para alcanzar el objetivo propuesto, fue vital y necesario determinar el clima organizacional de los empleados de la agencia bancaria, utilizándose como instrumento de medición un cuestionario, validado, el cual fue diseñado como una escala de Likert y se apoyó en los fundamentos teóricos de Litwin y Stringer. Se concluye que el clima organizacional existente entre los trabajadores de la agencia Pedro Ruiz del Banco de Crédito de Chiclayo, es bueno sin embargo puede optimizarse, de tal forma que el clima organizacional llegue a ser excelente.

Palabras claves: Clima organizacional, compromiso, formación.

Abstract

In this research we have developed a proposal to improve the organizational climate, based on the theory of Litwin and Stringer, for workers in the Bank of Credit agency Pedro Ruiz, Chiclayo. In order to reach this objective, it was vital and necessary to determine the organizational climate of the employees of the bank branch, using as a measuring tool a questionnaire validated, which was designed as a Likert scale and leaned on the theoretical foundations of Litwin and Stringer. The main conclusion reached was that the existing organizational climate among workers of Pedro Ruiz agency Credit Bank of Chiclayo, is good but still can be optimized, so that the organizational environment becomes optimal.

Keywords: Organizational climate, commitment, training.

Introducción

El Banco de Crédito del Perú (BCP) cuenta con un promedio de 8,000 colaboradores en más de 200 oficinas a nivel nacional. A pesar de tener 116 años de existencia, el banco está conformado en su mayoría por jóvenes, con una edad menor a los 30 años, y donde el 52% son mujeres. El BCP, según lo analizado, busca centrarse en el desarrollo de sus colaboradores. En consecuencia, es política fomentar la capacitación profesional, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, jefaturales y de gerencia. Los puestos de menor responsabilidad son cubiertos por selección externa, los cuales deben incorporarse a los programas formativos para ejercer sus funciones. Así mismo, considera como uno de sus principales desafíos estratégicos los procesos de admisión, mantenimiento y desarrollo de personal; para ello ha generado el Programa Recursos Ejecutivos, el cual es gestionado por el Comité de Gestión, liderado por el Gerente General. (BCP, 2014).

Adicionalmente y con el fin de fomentar el desarrollo personal, cuenta con el Programa de Financiamiento para estudios de Maestría, tanto en instituciones nacionales como internacionales. Hasta el momento, nos comentó a nivel exploratorio el gerente de la agencia de Pedro Ruiz, son más de 350 los beneficiados. También tiene convenios con diferentes centros de estudios como son la Universidad Ricardo Palma, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad Privada del Norte de Trujillo, la Universidad de Piura y la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo. Además, desde el 2003, Centrum Católica desarrolla el Programa de Maestría en Management Empresarial, exclusivo para colaboradores del Banco de Crédito del Perú. (BCP, 2014).

El Sistema de Mejora del Desempeño ha sido desarrollado con el fin de generar una orientación hacia los resultados de todo el personal. Así mismo, cabe mencionar que el BCP cuenta con el Programa de Reconocimientos, cuyo objetivo es motivar

a todos los colaboradores en la repetición de conductas positivas y acrecentar su identificación así como contribución con el logro de los objetivos estratégicos. De otro lado, el BCP, otorga una serie de beneficios y servicios a su personal, tanto activos como jubilados, los cuales se clasifican en cuatro grupos: Beneficios de salud, financieros, de servicios, así como recreacionales y de eventos. (BCP, 2014). Dentro de este contexto se puede decir que la empresa bancaria y financiera materia de la presente investigación, se preocupa por generar un clima organizacional adecuado que esté en consonancia con los objetivos de la organización y, a su vez, que influya de manera positiva en la productividad de la misma.

A nivel exploratorio, los colaboradores de la agencia Pedro Ruiz ubicada en la ciudad de Chiclayo, comentaron no conocer con claridad la estructura organizativa del Banco de Crédito del Perú (BCP) y casi la cuarta parte de los entrevistados, siempre a nivel exploratorio, expresó que la considera compleja y poco entendible, aunque si fueron honestos al decir que no se habían preocupado por entenderla a profundidad, lo que implica un poco involucramiento con la organización, situación que a su vez genera un clima organizacional inadecuado para cualquier empresa (Amorós, 2013).

De otro lado, casi la tercera parte de los colaboradores de la entidad bancaria y financiera, comentaron a través de entrevistas exploratorias que sienten la existencia de excesivos formalismos para realizar su trabajo, es decir que necesitan muchos papeleos para concluir con sus distintas actividades laborales. Es más, el mismo porcentaje de colaboradores comentaron siempre a nivel exploratorio, que reciben más castigos que premios, lo cual muestra que a pesar que la organización a nivel nacional se encuentra trabajando en mejorar el clima en todas sus oficinas, puede que algo no esté funcionando y a su vez, genere malestar entre los trabajadores de la agencia materia del presente estudio. Un aspecto que

generó una alerta, fue lo expresado por los colaboradores en cuanto a sentirse comprendidos por sus superiores dentro de la organización, pues varios de ellos comentaron que algunos jefes no los comprenden cuando han cometido un error y en el caso de los cajeros cuando tienen un faltante, no entienden que puede haber sido un error, debido a la cantidad de operaciones diarias realizadas, lo que los hace proclives a equivocarse. No les entregan retroalimentación constructiva.

Por último, un tema que llamó la atención es que más de la tercera parte de los trabajadores de la empresa comentaron, siempre a nivel exploratorio, que lo que hacen en el Banco de Crédito del Perú, agencia Pedro Ruiz en Chiclayo no es su vocación. Esto quiere decir que el clima que viven ellos dentro de la empresa no les refuerza su identidad, no sienten que su trabajo les genera significado a su vida y menos piensan realizarlo mucho tiempo, según acotaron los colaboradores

A partir de lo analizado en los párrafos anteriores, se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuál es la propuesta de mejora adecuada del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo?

Formulando como objetivo general, desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer, para los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz – Chiclayo y como objetivos específicos, evaluar las dimensiones referidas a la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relación, cooperación, estándares, conflicto e identidad consideradas por la teoría de Litwin y Stringer, para la determinación del clima organizacional de la entidad bancaria.

El estudio posibilitó el conocimiento a profundidad del clima organizacional que se vive entre los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo, así como la percepción que tienen en cuanto a la estructura de la organización, el nivel de formalismo en el trabajo, la comprensión de las políticas y niveles jerárquicos dentro de la empresa. Asimismo, se ha comprendido y determinado el nivel de responsabilidad de los colaboradores, relacionado con el involucramiento y compromiso de cada uno de ellos con la organización. Al mismo tiempo se generó, un análisis de la percepción de los trabajadores de su entidad bancaria y financiera con referencia al sistema de recompensas generado por la organización en beneficio de los colaboradores de la agencia y su relación con los riesgos que son capaces de asumir para alcanzar sus objetivos trazados. También contribuyó a evaluar el nivel de cooperación entre compañeros con sus superiores, así como los estándares utilizados por la empresa y su influencia en el clima organizacional.

Por otro lado, se desarrolló un análisis de la percepción que tienen los colaboradores hacia los conflictos funcionales y disfuncionales que se producen dentro de la empresa, hacia su sentimiento de identidad, que les produce satisfacción por el trabajo que realizan dentro de la institución.

Por último, a partir de los resultados encontrados, la propuesta generada, se encuentra orientada a la mejora del clima organizacional en los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo, la que está sustentada en ideas creativas e innovadoras para el sector bancario y financiero, las que se encuentran orientadas a solucionar los inconvenientes que hacen que el clima organizacional dentro de la empresa no sea el óptimo.

Materiales y Métodos

El estudio se desarrolló de forma mixta: cualitativo y cuantitativo, de enfoque exploratorio y descriptivo, debido a que se ejecutaron entrevistas exploratorias previas y una encuesta a los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo. Para ello, se realizó un resumen así como una descripción de la información recopilada, utilizándose las técnicas sustentadas en una serie de métodos que, a su vez, facilitaron el proceso de selección, organización e interpretación y la posterior evaluación de los resultados, sirviendo esta información como insumo a las posteriores generalizaciones convirtiéndolas en válidas y representativas de la realidad. La muestra estuvo constituida por los trabajadores del Banco de Crédito- Agencia Pedro Ruiz - Chiclayo, la cual fue de 45 colaboradores, previo consentimiento informado. Inicialmente se ejecutaron una serie de entrevistas exploratorias con el objetivo de explicar en forma clara la situación problemática y bajo el sustento de las

entrevistas, se validaron cada uno de los indicadores que se utilizaron en la determinación del clima organizacional. Luego se aplicó un cuestionario basado en el modelo de Litwin y Stringer, (adaptación generada para este caso específico), utilizando una valoración de entre 1 y 5 puntos, donde 1 correspondió a muy en desacuerdo, 2 a desacuerdo, 3 a indiferente, 4 a de acuerdo y 5 a muy de acuerdo.

Para procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada se utilizó el programa Excel 2010; y en base a este software se elaboraron gráficos explicativos, los que facilitaron la interpretación y evaluación de los datos recabados, los cuales a su vez, fueron comparados con una sucesión de investigaciones relacionadas con el tema desarrollado, generando así una discusión que llevó a la generación de conclusiones válidas.

Resultados y discusión

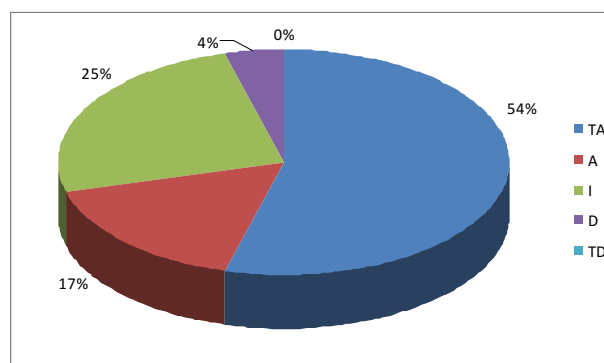


Figura 1. Conocimiento de la estructura organizacional

En cuanto a la dimensión **estructura**, en la figura 1., se puede ver que el 72% de los colaboradores que laboran en la organización evaluada, expresaron que conocen con claridad la estructura organizativa de la institución en la que laboran. Lo llamativo es que el 29% de los trabajadores de la agencia,

consideran que no tienen muy claro la estructura existente. A nivel exploratorio, casi la cuarta parte de los trabajadores expresaron un conocimiento parcial sobre la estructura organizacional del BCP a nivel nacional, aunque si tienen claro la organización de la agencia. Coincide con el hecho de que este

personal es de ingreso reciente a la entidad bancaria, lo que significa que no han tenido el tiempo suficiente para asimilar el tipo de organización que se maneja o la empresa se ha descuidado en su proceso de inducción. De igual forma, el gerente de la sucursal, explicó que la estructura del BCP es un poco compleja y a veces es necesario un poco más de tiempo para que entiendan los procesos y procedimientos, así como las jerarquías existentes. De otro lado, considera que también es necesario que el proceso de inducción refuerce este aspecto, pues si se sabe la complejidad de la estructura y que existe la posibilidad que no todos la comprendan bien, entonces es importante generar un posible proceso de mejora.

Es importante que los trabajadores de cualquier organización tengan completo

conocimiento de la estructura y diseño organizacional de la empresa en donde laboran, de igual forma saben en qué nivel jerárquico se encuentran, quiénes son sus jefes y por supuesto quiénes están a su cargo, todo con la finalidad de poder saber sus funciones así como sus responsabilidades y lo que se considera de vital importancia, saber cuál es el valor que entrega mediante el trabajo al producto final, ya sea bien o servicio, que la empresa ofrece al mercado (León y Pejerrey, 1980, Amorós, 2007 y Pe-nagos, 2008). Lo expuesto hace posible que los trabajadores mejoren su nivel motivacional y de satisfacción en el trabajo, lo que conllevará a una mejora del clima organizacional en cualquier entidad y a su vez, este orientado a influir de manera positiva en la productividad. (Robbins, 1999 y Amorós, 2013).

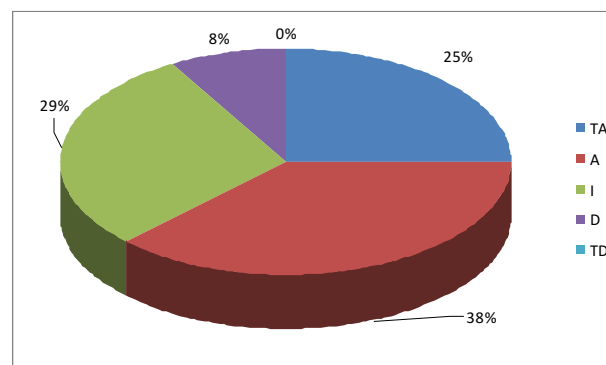


Figura 2. Formalismos para realizar el trabajo

De otro lado en la figura 2., el 63% de los participantes, consideran que en esta empresa no existen excesivos formalismos, es decir papeleos para realizar su trabajo. Pero, lo que sí es preocupante es que el 37% de los mismos, sienten que no ocurre lo antes mencionado. El comentario común a todos, fue que es un poco complicado realizar una propuesta de cambio de algún proceso de trabajo a nivel documental, sin embargo llamó la atención que dicha situación tampoco los limita a presentar sus nuevas ideas, pero sí piensan que se necesitan disminuir ciertos trámites. Lo comen tado por los trabajadores a nivel exploratorio, es importante y muy positivo para la organización evaluada, lo que definitivamente muestra que el clima

organizacional en general se encuentra en un buen nivel.

En este sentido, las organizaciones necesitan facilitar los procesos y trámites necesarios para que cualquier trabajador pueda realizar sus labores en el tiempo adecuado, y por supuesto, con la calidad necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de sus servicios. (Del Castillo, 1992). Implica, el rediseño no sólo de los formatos y cantidad de documentos a presentar dentro del proceso de trabajo, sino también rediseñar a la misma organización de manera periódica para adecuar sus productos, ya sea bienes o servicios, a las nuevas necesidades generadas en los consumidores. (Hellriegel, 1999, Lucas, 2004 y Amorós, 2007).

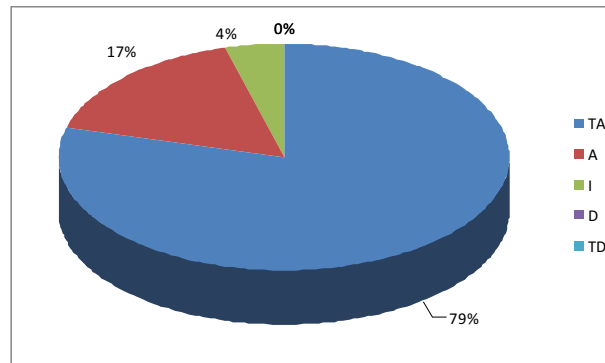


Figura 3. Comprensión y cumplimiento de obligaciones en el trabajo.

En la figura 3., se puede observar que el 96% de los colaboradores de la agencia bancaria, consideran que si comprenden claramente cuáles son sus obligaciones en el trabajo y que las cumplen en forma oportuna. Estos resultados se consideran muy positivos para generar un clima organizacional positivo. A nivel exploratorio, casi todos los trabajadores de la agencia bancaria evaluada comentaron que entienden claramente sus funciones así como responsabilidades y es justamente por esa razón, que realizan bien su trabajo y

de manera oportuna cuando su jefe lo requiere o por necesidades de los usuarios del servicio. Si un empleado no tiene claro las responsabilidades, funciones, tareas y actividades a realizar en el puesto de trabajo al que fue asignado, es muy probable que no alcance sus objetivos personales y laborales propuestos. Lo importante para una organización es que el trabajo realizado sea entregado o concluido en los momentos y fechas prometidas, pues genera en los clientes un sentimiento de confianza hacia la empresa (Dessler, 2001 y Amorós, 2013).

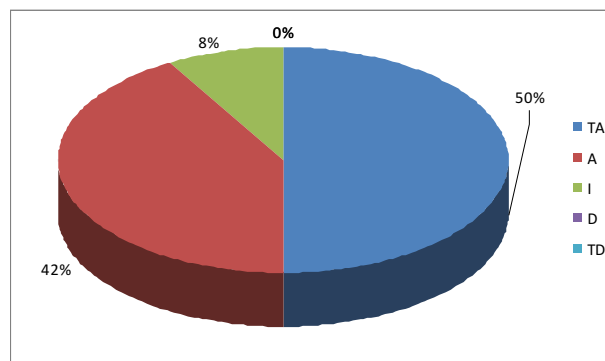


Figura 4. Comprensión de las políticas

En la figura 4., se muestra que el 92% de los colaboradores de la agencia bancaria evaluada, comprenden claramente las políticas de la empresa. A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores comentaron que entienden en forma clara, concisa y completa las políticas que plantean los directivos de la entidad bancaria y financiera. El gerente de la agencia comentó, “*existen unos poco*

trabajadores que no tienen claro ni las normas, ni los reglamentos ni las políticas, y son los que recién están ingresando a formar parte de la organización”, lo cual coincide con ese 8% de colaboradores que no las conocen claramente.

Si un colaborador de una determinada empresa no conoce los reglamentos y

políticas que se viven dentro de la misma, es poco probable que se involucre con los objetivos de la organización y menos genere altos niveles de compromiso con su trabajo y con la institución. Esto hace que el clima

laboral se deteriore, pues no sienten que su trabajo le entregue valor a la organización y menos se sienten parte de ella. (Fernández-Ríos, 1999 y Fandiño, 2013)

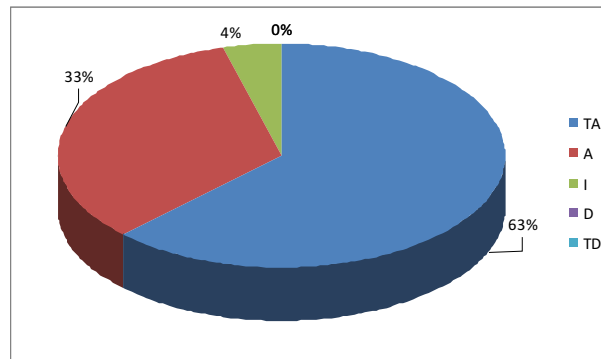


Figura 5. Claridad en los niveles jerárquicos

La figura 5., muestra que el 96% de los colaboradores de la agencia analizada, tienen claro los niveles jerárquicos que existen dentro de la organización. Esta situación se considera bastante positiva para la empresa, pues si todos los colaboradores tienen muy claro su posición dentro de la misma, saben a quién necesitan reportarle sus avances y por supuesto también, a quién necesitan supervisar.

En conclusión saben exactamente lo que la organización requiere de ellos y con quiénes cuenta para realizar su trabajo, así como de quién va a recibir la retroalimentación necesaria para tomar las medidas correctivas requeridas (Dessler, 1987, 2001). El argumento planteado, fue corroborado mediante una serie de entrevistas exploratorias realizadas a los empleados de la agencia evaluada.

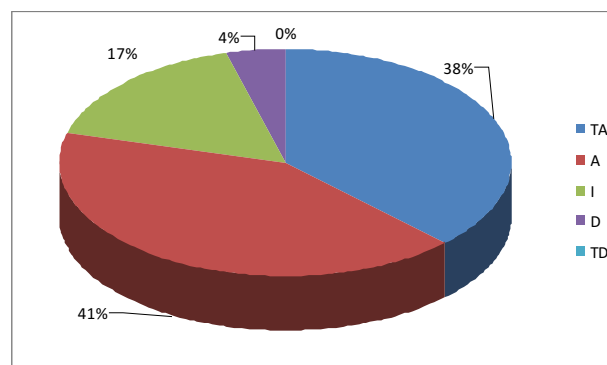


Figura 6. Reglas como promotoras de ideas nuevas

Por último dentro de esta dimensión, se observa que el 21% de los trabajadores de la agencia, consideran que las reglas casi nunca hacen posible que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta por los directivos de la empresa evaluada (Figura 6.). Pero aun así, siguen presentando nuevas propuestas, pues consideran que es un buen lugar de trabajo y existe un buen nivel de confianza hacia sus superiores, lo cual fue comentado

por la mayoría de trabajadores siempre a nivel exploratorio. Es necesario que las ideas nuevas fluyan dentro de cualquier organización, pues las creativas e innovadoras son las que generan ventajas competitivas, que a su vez le dan la ansiada sostenibilidad en el tiempo. Definitivamente esta situación hace que el clima organizacional sea positivo para cualquier empresa. (Amorós, 2007).

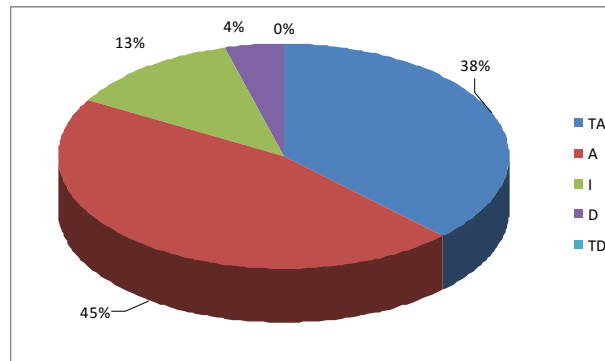


Figura 7. Necesidad de verificación del trabajo por su superior

Dentro de la dimensión **responsabilidad** (Figura 7), se observa como dato relevante que el 17% de los trabajadores de la agencia en evaluación, sienten que no hacen bien su trabajo, en consecuencia, perciben que si necesitan estar verificándolo con su jefe. A nivel exploratorio, el gerente de la agencia bancaria analizada, afirmó que en el presente indicador sucede en los trabajadores que tienen poco tiempo en la organización, específicamente porque el proceso de inducción últimamente no es el adecuado.

Las organizaciones necesitan mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, que laboren siempre dando su mejor esfuerzo, de tal manera que cuando terminen sientan que su trabajo no necesitan verificarlo con sus superiores, pues son conscientes que los han realizado bien. Es necesario dejar bien claro que la organización requiere formarlos, desde el inicio de su vínculo laboral, con la humildad necesaria para poder recibir la retroalimentación positiva que le permita mejorar los procesos que realiza dentro de la empresa. (Amorós, 2007 y 2013).

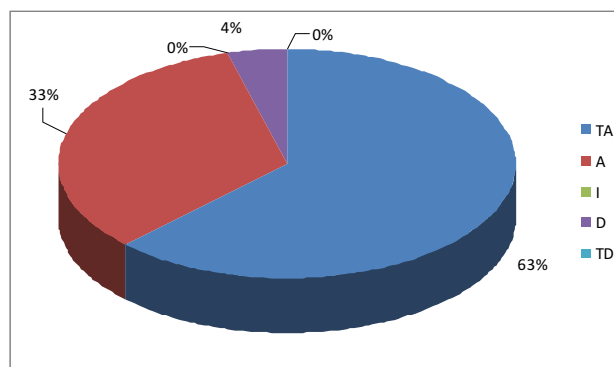


Figura 8. Compromiso con el trabajo

De otro lado, en la figura 8., se observa que el 96% de los colaboradores de la agencia bancaria, se sienten comprometidos con su trabajo y con la organización. Existe un alto nivel de compromiso de los colaboradores con su trabajo y con los objetivos organizacionales propuestos por la empresa. Esta situación hace posible que el

clima organizacional se encuentre enfocado de manera sostenida en el logro del nivel óptimo que necesita, para de esta forma liderar el sector financiero a partir del desarrollo de ventajas competitivas derivadas de un adecuado proceso de innovación. (Penagos, 2008).

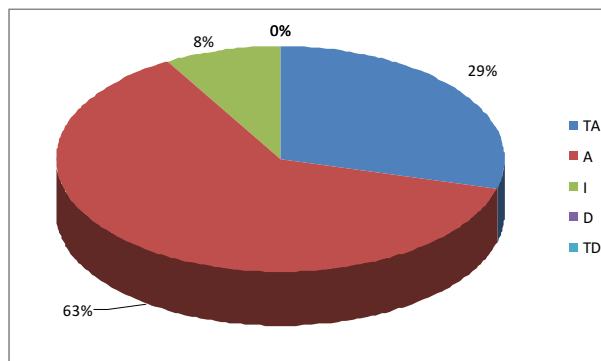


Figura 9. Presentación de iniciativas personales

Así mismo, en la figura 9., se encontró que el 92% de los colaboradores, siempre y casi siempre presentan nuevas iniciativas personales en beneficio de la organización.

Se observó que casi todos los trabajadores realizan propuestas innovadoras, a pesar que existe un excesivo formalismo y existen muchos formatos que llenar para poder explicar las nuevas ideas a los directivos. Información corroborada mediante una serie de entrevistas exploratorias, realizadas a los

trabajadores y al gerente de la sucursal.

Es necesario promover en los trabajadores la presentación continua de nuevas ideas personales que busque mejorar los procesos y procedimientos dentro de una organización, pues esta actitud hace que los trabajadores se den cuenta lo importante que son para la empresa, y que realmente entreguen valor con su trabajo, lo que genera un buen clima organizacional dentro de la institución. (Gamero, 2008).

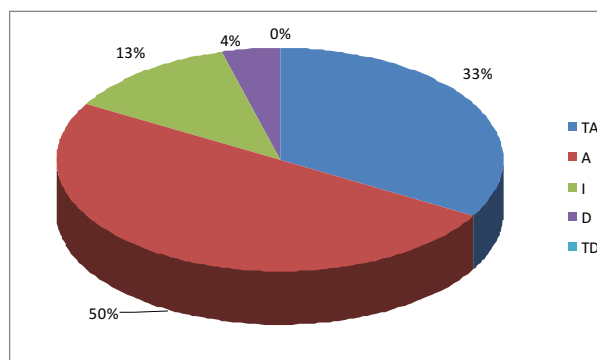


Figura 10. Estímulos por trabajos bien realizados

Dentro de la dimensión **recompensa**, podemos ver en la figura 10., que el 83% de los trabajadores de la agencia bancaria evaluada, aprecian los estímulos por el trabajo bien hecho, mientras que un preocupante 13% considera lo contrario.

A nivel exploratorio la mayoría de los colaboradores, expresaron su agrado por los estímulos que reciben por una labor bien realizada, además comentaron que dichos

premios no necesariamente son económicos o tangibles, sino que también se les reconoce públicamente por los logros obtenidos de manera individual e inclusive a nivel de grupos de trabajo. Así mismo, ese 13% de trabajadores que sienten lo contrario, generalmente son lo que tienen poco tiempo en la empresa y no han vivido las experiencias que tuvieron sus compañeros.

Es importante que las empresas reconozcan continuamente las metas alcanzadas por su personal, no solo a nivel individual sino también a nivel de equipo, premiando dichos logros de manera pública,

con estímulos tanto tangibles como intangibles, para generar un gran impacto y un efecto duradero en el clima organizacional de la empresa. (Dessler, 2001 y Lucas, 2004).

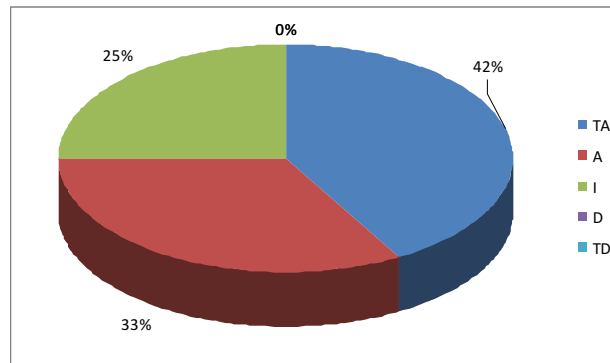


Figura 11. Recepción de premios en lugar de castigos

De otro lado se tiene en la figura 11., un resultado interesante, pues el 25% de los trabajadores consideran que en la empresa, se recibe más castigos que premios. El gerente de la agencia expresó que es lógico que hayan colaboradores que sientan que se recibe castigos en lugar premios, pues para comenzar, en los meses donde se han recopilado los datos existían trabajadores nuevos en pleno proceso de inducción, a los que generalmente se le presiona para que estén preparados en el menor tiempo posible y además, no siempre todos pueden ser premiados y tampoco todos pueden estar contentos.

Es importantísimo tener bien claro que es mejor reforzar comportamientos mediante estímulos positivos en lugar de negativos, es decir es mejor utilizar premio que castigos. Pero, esto no se puede malinterpretar, pues en determinados momentos se considera necesario generar reforzamientos negativos, es decir sanciones por no cumplir con sus obligaciones de manera reiterada o en todo caso suprimir un castigo, es decir por ejemplo evitar el despido del trabajo si se cumple con ciertos objetivos planteados de común acuerdo entre colaborador y supervisor. (León y Pejerrey, 1980 & Amorós, 2007).

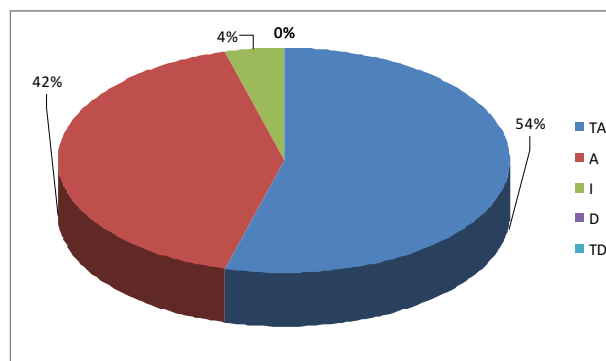


Figura 12. Nivel de riesgos para alcanzar metas propuestas

En cuanto a la dimensión **desafío**, se muestra en la figura 12 que el 96% de los trabajadores de la agencia consideran que todos los días se asumen riesgos para alcanzar sus metas propuestas. Esta situación se origina por varias razones: porque quieren aprender y hacer mejor las cosas, debido a que son jóvenes y necesitan sentir que están creciendo como profesionales. Y en segundo lugar, porque la empresa les entrega los incentivos necesarios para que se esfuercen en lograr las metas planteadas.

Es necesario comentar, que generalmente los jóvenes se mueven por estímulos o

motivos intrínsecos, pues necesitan y quieren no sólo ser mejores personas, sino también buenos profesionales, por supuesto sin olvidarse de los extrínsecos, como el sueldo, pero este último no es la razón principal que los mueve a hacer mejor las cosas. Las empresas necesitan generar planes de mejora del clima organizacional que giren en torno a la entrega de estímulos intrínsecos, como son el reconocimiento, las promociones y ascensos que a pesar de tener un componente monetario, lo que los mueve más es el aspecto intrínseco. (Amorós, 2007).

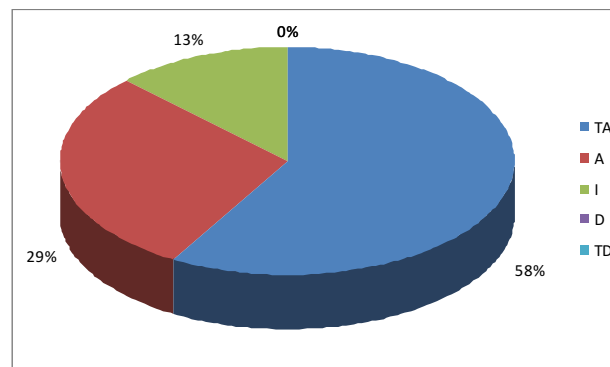


Figura 13. Nivel de satisfacción por las relaciones humanas

De otro lado en dimensión **relación**, se muestra que si bien es cierto el 87% de los colaboradores consideran que se encuentran satisfechos con las relaciones humanas que existen en la agencia bancaria, existe un 13% que percibe que su nivel de satisfacción es regular, es decir, que no están muy contentos con las relaciones entre compañeros de trabajo. La mayoría de los trabajadores comentaron que las relaciones interpersonales que generalmente no funcionan al inicio, son las que se desarrollan con los colaboradores nuevos. Es necesario dejar en claro, que no

es porque el proceso de inducción sea malo, sino porque es natural que al inicio de una relación laboral con los compañeros de trabajo, no exista mucha confianza, la cual se va ganando con el tiempo y con la dedicación que el colaborador quiera entregarle, agregaron los colaboradores.

Es necesario para cualquier organización que las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y a la vez con sus superiores, sean fluidas y con mucha confianza pero con respeto a la vez (Rivas, Santos y Camarano, 2013).

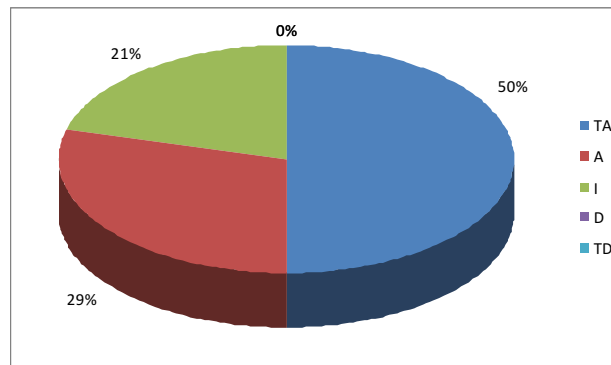


Figura 14. Nivel de comprensión por parte de superiores

En la presente figura se tiene que el 21% de los empleados de la agencia en evaluación, se sienten comprendidos por sus jefes y superiores dentro de la organización. (Figura 14)

Casi la quinta parte de los trabajadores de la entidad bancaria y financiera comentaron a nivel exploratorio, que sienten que sus jefes no los comprenden cuando necesitan salir a su horario normal por temas familiares,

cuando él considera que los necesitan fuera de su jornada laboral. Felizmente esta situación se genera en casos muy puntuales, explicaron los trabajadores.

Es necesario desarrollar en los jefes y directivos un estilo de liderazgo basado en la generación de autoridad, la cual es una forma de poder que se sustenta en el respeto y prestigio que el jefe necesita ganarse en todo momento. (Amorós, 2007).

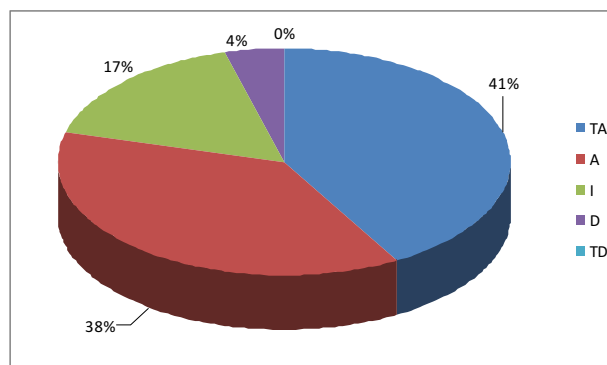


Figura 15. Apoyo mutuo entre compañeros

En cuanto a la dimensión **cooperación**, el 21% de trabajadores de la empresa en estudio, consideran que en la institución no se practica el apoyo mutuo entre compañeros. Pero está claro que el 79% percibe todo lo contrario, lo cual es positivo para la generación de un clima organizacional adecuado para la oficina antes mencionada (Figura 15). A nivel exploratorio, la mayoría de los trabajadores comentaron que existen algunos colaboradores que siempre abusan de sus compañeros, pues como saben que

constantemente los apoyan cuando tienen un inconveniente, mal utilizan esa confianza. Esto provoca que ese apoyo ya no sea incondicional, pues no existe honestidad y ética personal, aclararon casi todos los empleados entrevistados.

Es necesario formar a los trabajadores de cualquier organización, de tal manera que aprendan a generar relaciones significativas con sus compañeros de trabajo, sustentado en valores y ética tanto personal como profesional. (Robbins, 1999 y Dessler, 2001 y Amorós, 2007).

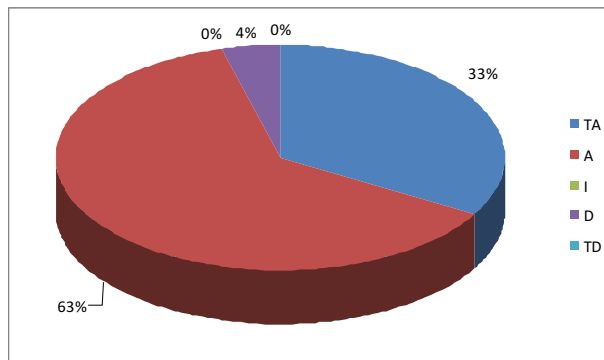


Figura 16. Apoyo mutuo entre jefes y subordinados

Así mismo, se observa en la figura 16, que el 96% de los trabajadores de la agencia, consideran que en la empresa se practica el apoyo mutuo entre jefes y subordinados. Aunque también se muestra la existencia de un 4% de colaboradores que sienten todo lo contrario, esto se relaciona más con los trabajadores nuevos, los que generalmente se encuentran en su proceso de inducción. Es importante resaltar que los

colaboradores encuentran más apoyo mutuo en sus jefes que en sus compañeros de trabajo. En este sentido, se sabe que la existencia de apoyo mutuo entre subordinados y superiores, es un factor que promueve un clima laboral proclive a la generación de altos niveles de motivación, así como satisfacción laboral entre los integrantes de cualquier empresa. (Palma, 1999).

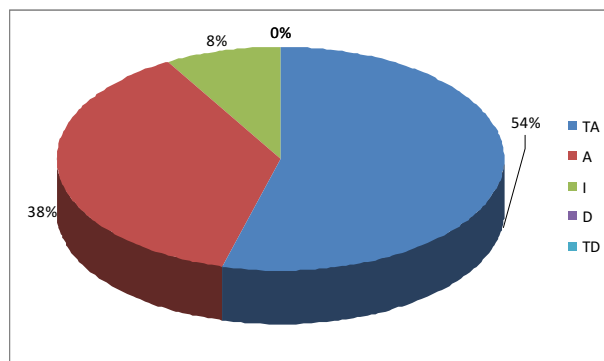


Figura 17. Expectativas de rendimiento

En referencia a la dimensión **estándares**, se puede ver en la figura 17., que solo el 8% de los trabajadores de la agencia bancaria analizada, considera que no tiene muy claro lo que se espera de su trabajo en cuanto al nivel de su rendimiento laboral. Pero lo positivo es que el 92% considera todo lo contrario.

Siempre a nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores comentaron que la empresa se encarga de explicarles claramente que es lo que se espera de ellos, ya sea por lo documentos de gestión entregados hasta

por lo expresado en reuniones de trabajo por sus jefes. Sin embargo existe la probabilidad que algunos de los trabajadores no lo tengan claro, y especialmente son los que recién han ingresado a laborar en la organización, según lo expresado por los mismos trabajadores e inclusive por el gerente de la agencia.

Vroom (Citado por Robbins, 1999 y Amorós, 2007), propone que la tendencia a conducirse de una determinada manera, depende de la fortaleza de la expectativa y de lo atrayente que ese resultado sea para la

persona. Es por esto que es importantísimo para cualquier empresa comunicar claramente a sus colaboradores que se espera de ellos

dentro de la organización, lo cual eleva definitivamente el nivel motivacional y mejora el clima laboral. (Amorós, 2013).

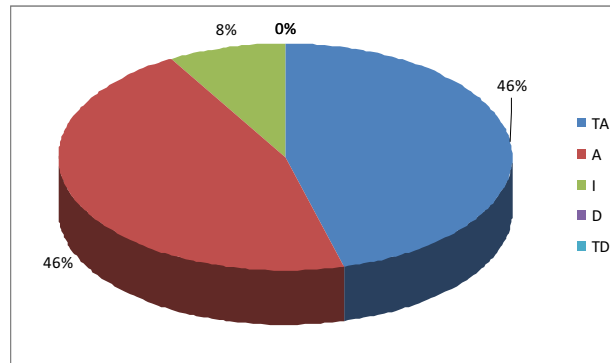


Figura 18. Metas organizacionales explícitas

Se observa en la figura 18., que el 8% de los empleados de la agencia bancaria evaluada, consideran que las metas organizacionales de la misma, no son tan explícitas como ellos consideran que deberían ser. Pero también se puede ver, que lo positivo es encontrar un 92% de colaboradores que considera todo lo contrario. A nivel exploratorio, la mayoría de trabajadores comentaron que la empresa les define claramente las metas y objetivos a los que se quiere llegar, sin ambigüedades. A veces existen dudas, que nacen de un objetivo planteado de manera complicada, pero el jefe inmediato las aclara a la brevedad posible. En

la entidad bancaria trabajan para que todos los objetivos sean lo más explícitos posibles, aunque a veces algunos son poco entendibles, comentaron también a nivel exploratorio.

Es necesario generar en las empresas una comunicación lo suficientemente asertiva a todos los niveles de la misma, ya sea vertical como horizontal, de tal manera que las metas y objetivos planteados por sus directivos, sean entendidos e interiorizados a la brevedad posible, para que así los trabajadores de la misma, orienten sus esfuerzo al logro de dichas metas. (Rivas, Santos y Camarano, 2013).

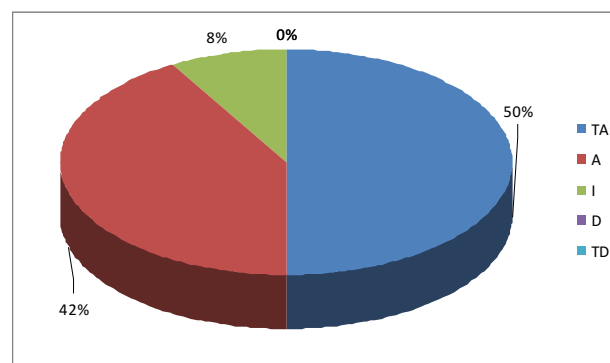


Figura 19. Implantación de un sistema de gestión de la calidad

De otro lado en la figura 19., se tiene que el 92% de los colaboradores de la entidad bancaria, consideran que la implantación de un sistema de gestión de la calidad es lo mejor para su trabajo, mientras que el 8% restante y que perciben este indicador como

regular, realmente es porque sienten que ya están haciendo bien su trabajo y consideran que no es la primera prioridad este aspecto, según comentaron algunos colaboradores, especialmente del área de operaciones, siempre a nivel exploratorio.

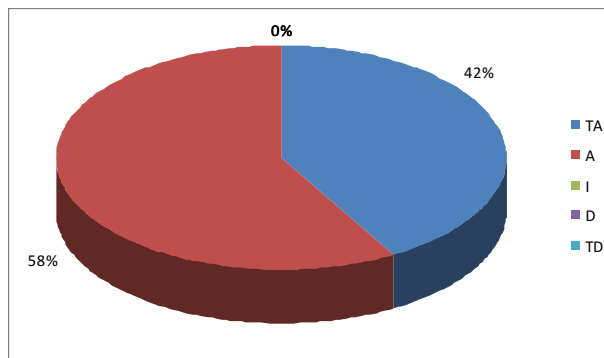


Figura 20. Búsqueda de la solución del conflicto

En cuanto a la dimensión **conflicto** se puede ver en la figura 20., que todos los trabajadores, de una u otra manera buscan solucionar los conflictos internos en forma rápida. A nivel exploratorio, casi todos los trabajadores e inclusive el gerente de la agencia coincidieron con el hecho, que

dentro de la empresa no deberían existir ningún tipo de conflicto disfuncional, pero está claro que la institución necesita promover con mayor ahínco la generación de conflictos totalmente funcionales, que aporten a la solución de los problemas de una manera efectiva. (Amorós, 2007, 2013).

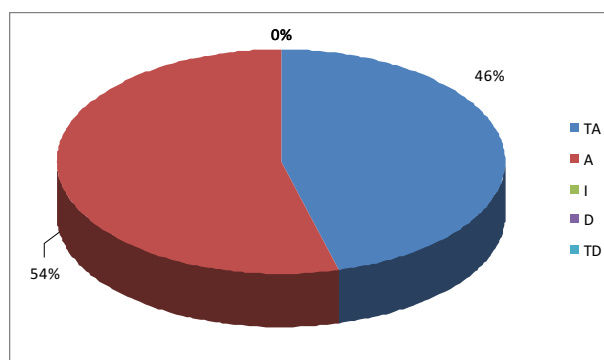


Figura 21. Consulta del conflicto a sus superiores

De la misma forma se muestra en la figura 21., que la totalidad de trabajadores, frente a un conflicto son partidarios de consultarlo con sus jefes, de tal manera que se pueda encontrar una solución efectiva y sostenible en el tiempo, que beneficie tanto a trabajadores como a la misma organización. Los resultados encontrados en el presente indicador, no se contraponen con los mostrados en el anteriormente evaluado, más bien se complementan. De acuerdo a lo

comentado por la mayoría de los trabajadores de la empresa, siempre a nivel exploratorio, ellos buscan ser conciliadores para que los conflictos existentes, tanto funcionales como disfuncionales (Hellriegel et al, 1999), puedan resolverse rápidamente no solo en beneficio de los colaboradores, sino también de la misma organización. Pero cuando no pueden acercar las posiciones opuestas entre dos colaboradores, buscan siempre el apoyo de sus superiores.

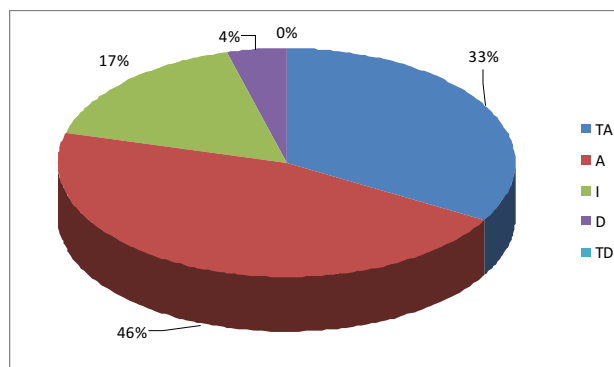


Figura 22. Satisfacción por los objetivos personales alcanzados en la organización

Por último en cuanto a la dimensión **identidad** (Figura 22.), se encontró que el 21% de los colaboradores de la entidad bancaria analizada, consideran que en la misma se satisfacen sus objetivos personales a nivel regular con una leve tendencia a ser baja, mientras que para el 79% ocurre todo lo contrario. Así mismo, a nivel exploratorio, la mayoría de los trabajadores de la empresa evaluada comentaron que si bien es cierto el tema salarial no es malo, pero también hicieron hincapié en que tampoco los sueldos son muy buenos; lamentablemente no encuentran muchas oportunidades de ascender dentro de la entidad bancaria en estudio y mejorar sus ingresos. De otro lado, casi la quinta parte de los colaboradores entrevistados, sienten que al comienzo aprenden muchas formas de hacer su trabajo, pero en poco tiempo se vuelve demasiado monótono, especialmente para el personal de ventanilla.

En conclusión, si bien es cierto este indicador se encuentra en un nivel alto, pero esta situación no es muy sostenible en el tiempo, es por eso el índice de rotación de personal para el personal de caja (Ventanilla) es relativamente alto, según lo comentado también a nivel exploratorio por el gerente de la agencia bancaria en estudio.

Se necesita asignarles a los colaboradores trabajo significativo y que sea mentalmente desafiante, por supuesto en relación al puesto en el que se desarrollan, para poder generar altos niveles de motivación y satisfacción laboral entre ellos, lo que a su vez genera un clima laboral propicio para el crecimiento y desarrollo no sólo del personal, sino también de la misma organización. (Rivas, Santos y Camarano, 2013).

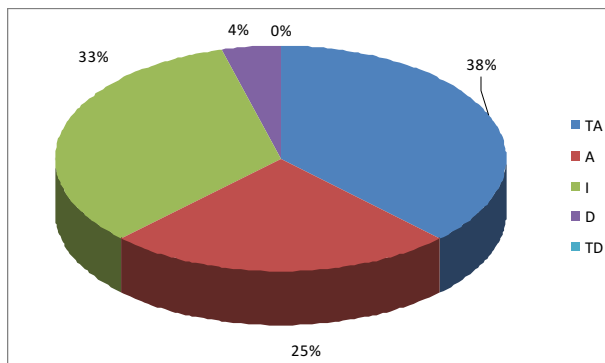


Figura 23. Vocación por el trabajo

De otro lado, en la figura 23., se puede observar que el 37% de los trabajadores de la agencia evaluada, consideran que lo que hacen en la empresa casi no es realmente su vocación, mientras que para el 63% es todo lo contrario. A nivel exploratorio, un poco más de la tercera parte de los trabajadores de la empresa comentaron que realmente trabajar en un banco no es su vocación, que lo hacen porque el salario es aceptable, además de tener claro que van a aprender cosas nuevas, pues la mayor parte del personal es joven y con estudio universitarios concluidos; y simplemente lo consideran como un peldaño para seguir creciendo como profesionales.

Si bien es cierto, la mayoría de los trabajadores sienten que trabajar en el BCP es su vocación, también ellos comentaron que lo sienten así porque la entidad bancaria antes mencionada los prepara para ser mejores profesionales, su remuneración es lo suficientemente aceptable y las funciones, tareas así como actividades guardan relación con lo que ellos hacen en el banco, es más, existe una coherencia con los que hacen y ganan los trabajadores de otro banco en su mismo puesto de trabajo, en conclusión, sienten que se cumple la teoría de la equidad de Stacy Adams (Citado por Robbins, 1999; Amorós, 2007 y Ramos, 2011).

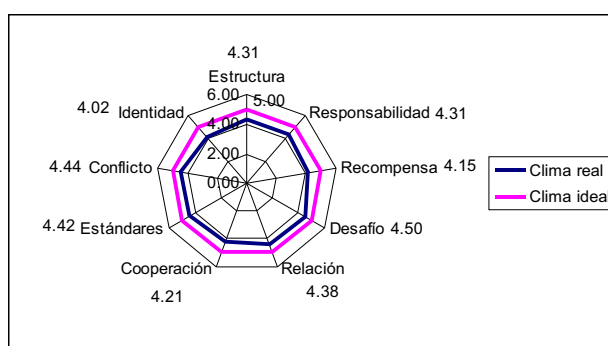


Figura 24. Clima ideal vs. Clima real

A lo largo del análisis y la evaluación realizada en la presente investigación, es que se puede concluir que el clima organizacional existente entre los trabajadores del Banco de Crédito del Perú (BCP), agencia Pedro Ruiz, ubicada en la ciudad de Chiclayo, es bueno.

La dimensión que se encuentra mejor calificada es la de desafío (4.5 puntos), pues se ha encontrado que casi todos los trabajadores sienten que todos los días asumen riesgos para alcanzar las metas propuestas por ellos y la empresa de manera consensuada, según los expresado

a nivel exploratorio por casi todos los trabajadores de la agencia evaluada.

De otro lado la dimensión evaluada con menor puntaje es la de identidad (4.02 puntos), pues existe un porcentaje representativo (37%) de trabajadores que sienten que laborar en el BCP no es su real vocación, aunque expresaron a nivel exploratorio, que la empresa es buen lugar de trabajo y crecimiento profesional, pero es difícil hacer una carrera dentro de la

institución. Es por todo lo anteriormente presentado que los trabajadores sienten que en el BCP no logran satisfacer totalmente sus objetivos personales (21%). En las demás dimensiones, si bien es cierto se encuentran en un nivel alto y por encima de los 4 puntos de 5, todavía se pueden mejorar en varios aspectos, de tal manera que el clima organizacional sea el óptimo para la agencia de la entidad bancaria y financiera materia de la presente investigación.

Propuestas de mejora

En cuanto a la dimensión **estructura** se recomienda realizar un nuevo mapeo de procesos, de tal manera que se eliminen los cuellos de botella y a partir de esto, generar un nuevo manual de procedimientos que acabe con el exceso de formalismos y papeleos, para que los colaboradores puedan realizar mejor su trabajo y además, sirva de soporte para que fluyan las ideas creativas, con trámites más cortos y logrando así una comunicación rápida así como efectiva con la alta dirección de la organización

De otro lado, en referencia a la dimensión **responsabilidad** se propone desarrollar una mejor actitud en los colaboradores hacia su trabajo y confianza en lo que hacen, sustentados en entregar su mejor esfuerzo continuamente. Para alcanzar este objetivo se sugiere desarrollar un taller de mejora personal, basado en estrategias de coaching ontológico y para la acción.

Se le sugiere al gerente de la agencia, apoyarse en el convenio existente entre el BCP y la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) en la ciudad de Chiclayo, para realizar los talleres antes mencionados.

Así mismo, en cuanto a la dimensión **recompensa** se propone optimizar y adecuar el plan de estímulos que tiene la entidad bancaria a la realidad de la agencia en estudio. De otro lado, se considera necesario mejorar su proceso de inducción, de tal manera que se generen más premios que castigos por aprender a realizar una labor bien hecha, en el menor tiempo

posible. Del mismo modo, en cuanto a la dimensión **desafío** se puede recomendar, específicamente para la agencia bancaria evaluada, que los directivos generen metas realmente desafiantes para su personal y tomen en cuenta el tipo, actividad y puesto de trabajo así como edad del colaborador, de tal manera que los motive a arriesgarse por lo atractivo del objetivo y a su vez por el premio entregado, el cual necesita ser redefinido de acuerdo a las necesidades de la agencia bancaria materia de la presente investigación.

En referencia a la dimensión **relación** se propone desarrollar un plan de mejora orientado a generar mayores y mejores relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y estos, a su vez, con sus jefes y directivos. Para lo cual, a partir del convenio existente con la USAT, se necesitaría desarrollar un taller de generación de habilidades sociales a todos los trabajadores de la agencia, sin distinción de jerarquías. A partir de este proceso de formación, mejorará también el nivel de comprensión de los jefes ante los errores cometidos por su personal.

En cuanto a la dimensión **cooperación** se propone, de igual forma, desarrollar un plan de mejora que busque generar una fuerte actitud de apoyo mutuo entre colaboradores y a su vez con los jefes de la agencia bancaria evaluada. En este sentido, se sugiere un programa de coaching para la generación de equipos eficientes en el trabajo, tanto para colaboradores como directivos, en el que principalmente

desarrollen la habilidad social de cooperar y compartir, pieza fundamental para generación de equipos eficientes. Así mismo, aprenderán a generar altos niveles de compromiso, con ellos mismos, sus compañeros, jefes y la organización.

De otro lado en referencia a la dimensión **estándares** se propone desarrollar un programa de formación orientado a generar las herramientas personales necesarias para lograr una comunicación asertiva entre compañeros y a su vez, de éstos con sus superiores. Este programa hará posible que las personas sepan expresar de manera clara y explícita las metas así como los objetivos a lograr en beneficio de la misma organización. Este programa también puede ser parte del convenio con la USAT en Chiclayo.

Así mismo en referencia a la dimensión **conflicto** se recomienda realizar un programa de desarrollo de habilidades en cuanto a negociación y resolución de conflictos, que podría realizarse de manera periódica, de tal manera que los trabajadores mejoren continuamente sus habilidades individuales en este aspecto.

Del mismo modo, este programa también puede ser parte del convenio con la USAT en Chiclayo.

Por último, en cuanto a la dimensión **identidad** se propone desarrollar un programa de enriquecimiento del cargo en forma horizontal al principio, entregándoles una mayor variedad a sus tareas y actividades, de tal forma que el colaborador sienta que su trabajo tienen significado y le genere satisfacción porque está aprendiendo algo nuevo y que le sirve a alguien, logrando así alcanzar uno de sus objetivos personales, que por la edad de los trabajadores es importante, que es el de aprender, siendo mejor persona así como profesional a la vez. De otro lado, es importante trabajar en el desarrollo de una nueva propuesta de líneas de carrera dentro del banco para el tipo de agencias que son similares a la que se está analizando, es decir, se buscará enriquecer el trabajo en forma vertical, entregándoles mayores responsabilidades en el tiempo. De la misma manera, se puede pedir asesoría a los profesionales de la USAT para el desarrollo del programa de enriquecimiento de cargos.

Conclusiones

Se puede concluir afirmando que el clima organizacional existente entre los trabajadores del BCP, agencia Pedro Ruiz, ubicada en la ciudad de Chiclayo, es bueno.

Así mismo, se puede decir que la dimensión que se encuentra mejor calificada es la de **desafío (4.5 puntos)**, en donde se observó que casi la totalidad de los colaboradores sienten que continuamente asumen riesgos para lograr alcanzar los objetivos propuestos por ellos y los directivos de la organización, siempre de común acuerdo, según los expresado a nivel exploratorio por los empleados. De otro lado, se puede afirmar que la dimensión evaluada con el menor puntaje es la de **identidad (4.02 puntos)**, pues como fue expresado en los apartados anteriores, existe un porcentaje significativo de colaboradores que perciben

que trabajar en el BCP no es su vocación real, aunque de igual forma expresaron a nivel exploratorio, que la agencia en estudio, es un lugar adecuado y bueno para trabajar, pero consideran que es difícil hacer una carrera dentro de la misma. En este sentido, se puede afirmar que un porcentaje lo suficientemente representativo de empleados, sienten que en la agencia del BCP evaluada no se puede lograr satisfacer completamente sus objetivos personales.

Por último, en las demás dimensiones, si bien es cierto se encuentran en un nivel alto y por encima de los 4 puntos de un total de 5, según la escala adoptada, se observa que todavía se pueden optimizar, de tal forma que el clima organizacional llegue a ser el óptimo para que la agencia bancaria analizada mejore sus niveles de productividad.

Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas. EUMET.NET. Universidad de Málaga. Málaga. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>
- Amorós, E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Revista indexada - Observatorio de la Economía Latinoamericana. Universidad de Málaga. Málaga. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/pe/2013/mejora-clima-laboral.pdf>
- BCP (2014). Nuestra gente. Banco de Crédito del Perú. Recuperado de https://ww3.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob%20corp/Nuestra%20Gente.pdf
- Dessler, G. (1987). Organización y Administración, Prentice Hall, Bogotá
- Dessler, G. (2001) Administración del personal. 8va.edición. Editorial Pearson Educación. México D.F.
- Fernández-Ríos, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección. En J. Bravo (Ed.). Madrid, España
- Gamero, N. (2008). El clima afectivo en equipos de trabajo: Antecedentes y Consecuencias. Tesis doctoral. Valencia. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10195/GAMERO.pdf;jsessionid=AA4B24DA29C9A5A40FFAA87709C70452.tdx1?sequence=1>
- Hellriegel, D., Slocum, J, Woodman, R. (1,999). Comportamiento organizacional. 8va. Edición. Thomson. México D.F.
- León, F.; Pejerrey G. (1980). Factores considerados por empleados de oficina y por trabajadores mensuales al ofrecerles un puesto”. In: Revista Latinoamericana de Psicología. Vol.12 N° 2 pp. 253– 280.
- Lucas, A. (2004). Sociología de las organizaciones, Mc Graw Hill. Madrid
- Palma, S. (1999). Motivación y Clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf
- Penagos, J. (2008). Caracterización de la cultura, Clima Organizacional, Motivación, Liderazgo y Satisfacción de las pequeñas empresas del valle de sugamux y su incidencia en el espíritu empresarial. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3195/2159>
- Ramos, M. (2011). La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito. Informe final del trabajo de grado, previo la obtención del título de Psicóloga Industrial. Universidad Central del Ecuador. Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1897>
- Rivas, C., Santos, L., & Camarano, J. (2013). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, (28). Recuperado de https://scholar.google.com.pe/scholar?q=clima+laboral+banco&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=WajrV0bpOMOhyASfsoL4AQ&ved=0CBgQgQMwAA
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Cuarta Edición. Pearson Educación. México D.F.