

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y
FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE
OPERACIONES DE UNA FINANCIERA DE LA CIUDAD DE
AREQUIPA, PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO, AREQUIPA 2015

Presentada por:
RODRIGO JAVIER VELARDE BECERRA

Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2015

DEDICATORIA

Quiero dedicar este importante paso en mi vida, a Dios y a mi familia que siempre estuvo apoyándome incondicionalmente, empujándome para conseguir ser un profesional; pero se lo dedico sobre todo a mi hermosa madre que forma parte muy importante de muchos de mis triunfos, logrados día a día; y también a mis profesores que formaron parte de la formación que permitirá desarrollarme como buen profesional.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios por permitirme concluir todos mis estudios, y cumplir una importante meta que me tracé; así mismo a toda mi familia que siempre estuvo conmigo, impulsándome a ser más y seguir adelante, superando las dificultades que se presentaron en el transcurso de mi vida; y a mis docentes, que me inculcaron y apoyaron en toda mi etapa universitaria.

INTRODUCCIÓN

En la realización de la tesis se ha analizado el área de operaciones de una financiera de la ciudad de Arequipa, utilizando el método no experimental, con características descriptivas y explicativas, y se ha percibido un clima laboral desfavorable, por qué se ve la necesidad de realizar la presente investigación para ello se trabajarán cuatro capítulos.

En el primer capítulo que es del Marco Metodológico se hablará del planteamiento de los problemas y se verán las medidas de solución para resolver cada punto de los mismos, y que existen actualmente en la empresa; como también verán cómo se van a definir los objetivos a los que se quiere llegar, para poder resolver la problemática de la empresa; así mismo cómo se definen los indicadores con los cuales vamos a resolver la problemática que tenemos en la financiera; como también veremos el planteamiento de la hipótesis de la tesis; cómo se definieron los alcances, cómo es que se van a realizar y cómo se va a lograr el resultado final; llegaremos a obtener los resultados, el segmento de mercado que estamos evaluando y cómo se van a procesar todos los datos, con un cronograma de trabajo planteado.

En el segundo capítulo hablaremos del Marco Teórico, donde definiremos este mismo y lo desarrollaremos, descubriendo la importancia del clima laboral para el desempeño y la funcionabilidad de la empresa; y cómo influye en los trabajadores, en su estado de ánimo y afectando su labor idónea en el día a día.

En el tercer capítulo se verá el Diagnostico del Clima Laboral actual donde analizaremos la situación actual de la financiera, y cómo vamos a lograr mejoras en varios aspectos, por medio de variables de evaluación del clima laboral, mediante herramientas de gestión de calidad y mejora continua, tales como: la matriz FODA, el diagrama de ISHIKAWA, el diagrama de PARETO, etc.

Finalmente el cuarto capítulo que es la Presentación de Estrategias, en la cual vamos a realizar un análisis de costo beneficio, que nos permitirá darnos cuenta qué tan efectivo y beneficioso resultará el estudio realizado para la financiera.

RESUMEN

La financiera en estudio cuenta con problemas de clima laboral, lo que perjudica el desempeño y rendimiento de los trabajadores, que se refleja en la constante rotación de personal; por ello la necesidad de realizar la presente investigación, lo que permitió identificar los problemas y proponer una mejora para la solución de los mismos.

Se determinó que los principales problemas de clima laboral en la financiera son la falta de comunicación que hay con los jefes del área de operaciones, a su vez también los trabajadores que están totalmente desmotivados y descontentos con la falta de oportunidades y de apoyo por parte de la financiera, lo cual está provocando renuncias continuas de personal, o también se ve reflejado en la pérdida de potenciales clientes, ya en la atención que se brinda día a día, la actitud no es la adecuada y produce antipatía frente a clientes de la financiera. Se están planteando estrategias que reducirán costos y que buscan fidelizar a los trabajadores con su empleador, lo cual es primordial para el crecimiento de la empresa, los costos a reducir serán un aproximado de S/. 21,540 anuales, lo cual permitirá mejorar la rentabilidad, colaborando con su eficiencia.

En conclusión, se optimizará costos, se mejorará la rentabilidad de la empresa, y algo muy importante, que es el objetivo principal de este estudio; los trabajadores, que son la cara de la empresa, se sentirán identificados con ella y se solucionarán muchos de los problemas que se presentan año tras año; y a su vez captarán a una mayor cantidad de clientes, trabajando para que muchos de ellos pasen de ser potenciales clientes, a verdaderos y fieles clientes de la empresa.

Palabras Claves

- **Clima Laboral**
- **Institución Financiera**
- **Área de operaciones**
- **Clientes**
- **Optimizar**

ABSTRACT

The Financial Company in study has problems in working environment, which harms the employee's performance, reflected in the constant resignation of staff. That's why the need for this research, which identified the problems and propose improvements to optimize them.

It was determined that the main problems of working environment in the Financial Company are the miscommunication between the leaders of the area of operations and their subordinates, who are totally unmotivated and unhappy because of the lack of opportunities and support from the Financial Company, which is causing continuous resignations of staff, and is also reflected in the loss of potential customers, due to the customer attention is not the suitable, and it produces antipathy to the customers of the Financial Company. Strategies are being formulated in order to reduce costs and include workers, which is essential for the growth of the Financial Company. Approximately, costs will be reduced S/. 21 540 annually, which will improve the profitability of Financial, and make it more solvent.

In conclusion, costs will be optimized, the profitability will be improved, and the most important thing, workers will be encouraged and withheld, eliminating the all-year main problem in the Financial Company, and it will trigger on the capture of customers, who could be potential customers.

Key Words

- **Financial Company**
- **Perfomance**
- **Work environment**
- **Customers**
- **Optimized**

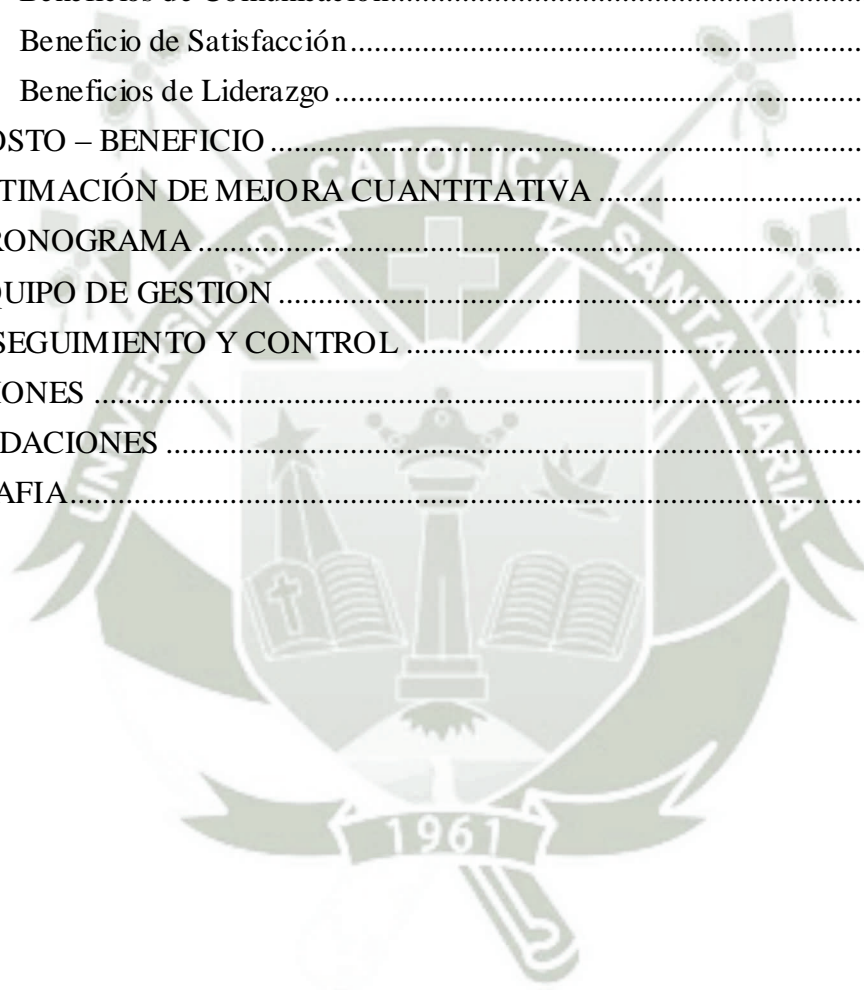
ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO	1
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.2.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.3.	TIPO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1.4.	CAMPO, ÁREA Y LÍNEA	2
1.1.5.	INTERROGANTES BÁSICAS	2
1.2.	OBJETIVOS	3
1.2.1.	OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3.	VARIABLES E INDICADORES	3
1.3.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	3
1.3.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	4
1.4.	HIPÓTESIS	4
1.5.	ALCANCES	5
1.5.1.	¿Qué se quiere hacer?	5
1.5.2.	¿Dónde se va a realizar el estudio?	5
1.5.3.	¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?	5
1.6.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	5
1.6.1.	TÉCNICAS	5
1.6.2.	INSTRUMENTOS	5
1.6.2.1.	Análisis Data	5
1.6.2.2.	Observación	6
1.6.3.	POBLACIÓN	6
1.6.4.	ESTRATEGIA	6
1.6.4.1.	Contacto con la zona de estudio	6
1.6.4.2.	Toma de datos	6
1.6.5.	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	7
1.6.6.	CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS	7
2.	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	8
2.1.	TERMINOLOGÍA	9
2.2.	CLIMA LABORAL	11
2.3.	PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL	12
2.4.	ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL	13

2.5.	TIPOS DE CLIMA LABORAL	13
2.5.1.	Autoritario - sistema I	14
2.5.2.	Autoritario paternalista - sistema II.....	14
2.5.3.	Consultivo - sistema III.....	14
2.5.4.	Participativo - sistema IV	14
2.5.5.	Clima Psicológico	15
2.5.6.	Clima Agregado	15
2.5.7.	Clima Colectivo.....	16
2.5.8.	Clima Laboral.....	16
2.6.	IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	16
2.7.	RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES	18
2.7.1.	ESTRÉS	18
2.7.2.	AGOTAMIENTO	18
2.7.3.	AMBIGÜEDAD.....	19
2.7.4.	AUTOESTIMA.....	19
2.7.5.	CONFLICTO RE ROLES.....	19
2.7.6.	PARTICIPACIÓN	20
2.7.7.	COMUNICACIÓN	20
2.7.8.	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	20
2.8.	CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	20
3.	CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL.....	22
3.1.	LA EMPRESA	22
3.1.1.	Descripción general del rubro	22
3.1.2.	Actividad principal.....	22
3.1.3.	Historia.....	22
3.1.4.	Misión.....	23
3.1.5.	Visión.....	23
3.1.6.	Valores	23
3.1.7.	Organigrama del Área de Operaciones	24
3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA	25
3.2.1.	Características del grupo en estudio	25
3.2.2.	Distribución por Género	26
3.2.3.	Distribución por Edad	28
3.3.	TIPO DE CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA OFICINA.....	29
3.4.	ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTES EN LA OFICINA	30
3.4.1.	Condiciones físicas en el puesto de trabajo.....	30
3.4.2.	Condiciones físicas de la oficina	32

3.5. ESTUDIO DE LAS VARIABLES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA OFICINA	32
3.5.1. Población a encuestar	33
3.5.2. Cronograma de encuesta	33
3.5.3. Cuestionario	33
3.5.3.1. Estadística del Cuestionario de Preguntas	34
3.5.3.2. Análisis por encuestado	84
3.5.4. Análisis de evaluación de las variables	118
3.5.4.1. Motivación	118
3.5.4.2. Comunicación	120
3.5.4.3. Satisfacción	121
3.5.4.4. Liderazgo	124
3.5.5. Conclusiones	126
3.6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	126
3.6.1. Matriz FODA	126
3.6.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	127
3.6.3. DIAGRAMA DE PARETO	129
3.6.3.1. MOTIVACION	129
3.6.3.2. COMUNICACIÓN	130
3.6.3.3. SATISFACCION	131
3.6.3.4. LIDERAZGO	132
3.6.4. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ERGONOMIA	133
3.6.5. APLICACIÓN DE LAS 5'S	134
4. CAPITULO IV PRESENTACION DE ESTRATEGIAS	135
4.1. PROBLEMAS	135
4.1.1. PROBLEMAS POR MOTIVACION	135
4.1.2. PROBLEMAS POR COMUNICACION	136
4.1.3. PROBLEMAS POR SATISFACCION	137
4.1.4. PROBLEMAS POR LIDERAZGO	138
4.2. ESTRATEGIAS	139
4.2.1. ESTRATEGIAS POR MOTIVACION	139
4.2.2. ESTRATEGIAS POR COMUNICACIÓN	140
4.2.3. ESTRATEGIAS POR SATISFACCION	141
4.2.4. ESTRATEGIAS POR LIDERAZGO	142
4.3. ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA	143
4.3.1. ACTIVIDADES PARA MOTIVACION	143
4.3.2. ACTIVIDADES PARA COMUNICACIÓN	144

4.3.3. ACTIVIDADES PARA SATISFACCION.....	145
4.3.4. ACTIVIDAD PARA LIDERAZGO	146
4.4. COSTO POR ESTRATEGIA.....	147
4.4.1. Costo por estrategia de Motivación.....	148
4.4.2. Costo por estrategia de Comunicación.....	149
4.4.3. Costo por estrategia de Satisfacción.....	150
4.4.4. Costo por estrategia de Liderazgo	151
4.5. BENEFICIO	152
4.5.1. Beneficios de Motivación.....	152
4.5.2. Beneficios de Comunicación.....	153
4.5.3. Beneficio de Satisfacción.....	154
4.5.4. Beneficios de Liderazgo	155
4.6. COSTO – BENEFICIO	156
4.7. ESTIMACIÓN DE MEJORA CUANTITATIVA	157
4.8. CRONOGRAMA	158
4.9. EQUIPO DE GESTION	160
4.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL	160
CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFIA.....	165



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 3.1 Comparación de Clima Laboral	29
Cuadro N° 3.2 Condiciones del Puesto de Trabajo	30
Cuadro N° 3.3 Condiciones Físicas de la Oficina	32
Cuadro N° 3.4 Cronograma.....	33
Cuadro N° 3.5. Oportunidades de Progresar en la Organización.....	34
Cuadro N° 3.6. Se siente involucrado con el éxito	35
Cuadro N° 3.7. Se brinda apoyo para superar los obstáculos	36
Cuadro N° 3.8. Se cuenta con acceso a la información	37
Cuadro N° 3.9. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.....	38
Cuadro N° 3.10. Se interesa por el éxito de sus labores	39
Cuadro N° 3.11. Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo	40
Cuadro N° 3.12. Se mejoran continuamente los métodos de trabajo	41
Cuadro N° 3.13. La información fluye adecuadamente	42
Cuadro N° 3.14. Los objetivos de trabajo son retadores	43
Cuadro N° 3.15. Se participa en definir los objetivos	44
Cuadro N° 3.16. Cada empleado se considera factor clave para el éxito	45
Cuadro N° 3.17. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	46
Cuadro N° 3.18. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	47
Cuadro N° 3.19. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones	48
Cuadro N° 3.20. Son valorados los altos niveles de desempeño	49
Cuadro N° 3.21. Los trabajadores están involucrados con la Organización.....	50
Cuadro N° 3.22. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	51
Cuadro N° 3.23. Existen suficientes canales de comunicación	52
Cuadro N° 3.24. Funciona como un equipo bien integrado	53
Cuadro N° 3.25. Los jefes de áreas expresan reconocimiento	54
Cuadro N° 3.26. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	55
Cuadro N° 3.27. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.....	56
Cuadro N° 3.28. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	57
Cuadro N° 3.29. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo	58
Cuadro N° 3.30. Las actividades permiten el desarrollo del personal	59
Cuadro N° 3.31. Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal	60
Cuadro N° 3.32. Se dispone de un sistema para el seguimiento de actividades	61
Cuadro N° 3.33. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos	62
Cuadro N° 3.34. Existe una buena administración de los recursos	63

Cuadro N° 3.35. Promueven la capacitación que se necesita	64
Cuadro N° 3.36. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	65
Cuadro N° 3.37. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	66
Cuadro N° 3.38. La Organización fomenta y promueve la comunicación	67
Cuadro N° 3.39. La Remuneración es atractiva	68
Cuadro N° 3.40. La empresa promueve el desarrollo del personal	69
Cuadro N° 3.41. Servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal	70
Cuadro N° 3.42. Los objetivos del trabajo están claramente definidos	71
Cuadro N° 3.43. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	72
Cuadro N° 3.44. Objetivos de trabajo guardan relación con visión institucional	73
Cuadro N° 3.45. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	74
Cuadro N° 3.46. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa	75
Cuadro N° 3.47. El trabajo se realiza en función a planes establecidos	76
Cuadro N° 3.48. Existe colaboración del personal de otras áreas y operaciones	77
Cuadro N° 3.49. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	78
Cuadro N° 3.50. Se reconoce los logros en su labor	79
Cuadro N° 3.51. La organización es buena para alcanzar calidad de vida laboral	80
Cuadro N° 3.52. Existe un trato adecuado en la empresa	81
Cuadro N° 3.53. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización	82
Cuadro N° 3.54. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	83
Cuadro N° 3.55. Encuesta de sujeto 1	86
Cuadro N° 3.56. Encuesta de sujeto 2	88
Cuadro N° 3.57. Encuesta de sujeto 3	90
Cuadro N° 3.58. Encuesta de sujeto 4	92
Cuadro N° 3.59. Encuesta de sujeto 5	94
Cuadro N° 3.60. Encuesta de sujeto 6	96
Cuadro N° 3.61. Encuesta de sujeto 7	98
Cuadro N° 3.62. Encuesta de sujeto 8	100
Cuadro N° 3.63. Encuesta de sujeto 9	102
Cuadro N° 3.64. Encuesta de sujeto 10	104
Cuadro N° 3.65. Encuesta de sujeto 11	106
Cuadro N° 3.66. Encuesta de sujeto 12	108
Cuadro N° 3.67. Encuesta de sujeto 13	110
Cuadro N° 3.68. Encuesta de sujeto 14	112
Cuadro N° 3.69. Encuesta de sujeto 15	114
Cuadro N° 3.70. Encuesta de sujeto 16	116
Cuadro 3.71. Porcentaje de aceptación de la variable Motivación	119

Cuadro 3.72. Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación	121
Cuadro 3.73. Porcentaje de aceptación de la variable Satisfacción	122
Cuadro 3.74. Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo	125
Cuadro 3.75. Conclusiones del estudio de las variables	126
Cuadro 3.76 Matriz FODA.....	127
Cuadro 3.77. Frecuencia – motivación.....	129
Cuadro 3.78. Frecuencia – comunicación	130
Cuadro 3.79. Frecuencia – satisfacción.....	131
Cuadro 3.80. Frecuencia – liderazgo.....	132
Cuadro 3.81. Descripción variable de las 5´S	134
Cuadro 4.1.Descripción de problemas de la variable motivación.....	135
Cuadro 4.2. Descripción de problemas de la variable comunicación	136
Cuadro 4.3. Descripción de problemas de la variable satisfacción	137
Cuadro 4.4. Descripción de problemas de la variable liderazgo	138
Cuadro 4.5.Mejorar estrategia de Motivación.....	139
Cuadro 4.6. Mejorar estrategia de Comunicación.....	140
Cuadro 4.7. Mejorar estrategia de Satisfacción.....	141
Cuadro 4.8. Mejorar estrategia de Liderazgo	142
Cuadro 4.9. Actividades de mejora variable motivación	143
Cuadro 4.10. Actividades de mejora variable comunicación.....	144
Cuadro 4.11. Actividades de mejora variable satisfacción	145
Cuadro 4.12. de para mejorar estrategia de liderazgo	146
Cuadro 4.13. Costos de la variable motivación.....	148
Cuadro 4.14. Costos para la variable de comunicación	149
Cuadro 4.15. Costos para la variable de satisfacción.....	150
Cuadro 4.16. Costos para la variable de liderazgo	151
Cuadro 4.17. Beneficios para la variable motivación	152
Cuadro 4.18. Beneficios para la variable comunicación.....	153
Cuadro 4.19.Beneficio para la variable de satisfacción	154
Cuadro 4.20. Beneficios para la variable de liderazgo.....	155
Cuadro 4.21. Costo Beneficio	156
Cuadro 3.77. Frecuencia – motivación.....	157
Cuadro 3.78. Frecuencia – comunicación	157
Cuadro 3.79. Frecuencia – satisfacción.....	158
Cuadro 3.80. Frecuencia – liderazgo.....	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 3.1. Distribución de Personal de Operaciones	26
Gráfico N° 3.2. Género del Personal.....	27
Gráfico N° 3.3. Edad del Personal	28
Gráfico N° 3.4. Oportunidades de Progresar en la Organización	34
Gráfico N° 3.5. Se siente involucrado con el éxito	35
Gráfico N° 3.6. Se brinda apoyo para superar los obstáculos	36
Gráfico N° 3.7. Se cuenta con acceso a la información	37
Gráfico N° 3.8. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.....	38
Gráfico N° 3.9. Se interesa por el éxito de sus labores	39
Gráfico N° 3.10. Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo	40
Gráfico N° 3.11. Se mejoran continuamente los métodos de trabajo	41
Gráfico N° 3.12. La información fluye adecuadamente	42
Gráfico N° 3.13. Los objetivos de trabajo son retadores	43
Gráfico N° 3.14. Se participa en definir los objetivos	44
Gráfico N° 3.15. Cada empleado se considera factor clave para el éxito	45
Gráfico N° 3.16. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	46
Gráfico N° 3.17. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.....	47
Gráfico N° 3.18. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones	48
Gráfico N° 3.19. Son valorados los altos niveles de desempeño	49
Gráfico N° 3.20. Los trabajadores están involucrados con la Organización	50
Gráfico N° 3.21. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.....	51
Gráfico N° 3.22. Existen suficientes canales de comunicación	52
Gráfico N° 3.23. Funciona como un equipo bien integrado	53
Gráfico N° 3.24. Los jefes de áreas expresan reconocimiento	54
Gráfico N° 3.25. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	55
Gráfico N° 3.26. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	56
Gráfico N° 3.27. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	57
Gráfico N° 3.28. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo	58
Gráfico N° 3.29. Las actividades permiten el desarrollo del personal.....	59
Gráfico N° 3.30. Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal.....	60
Gráfico N° 3.31. Se dispone de un sistema para el seguimiento de actividades	61
Gráfico N° 3.32. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.....	62
Gráfico N° 3.33. Existe una buena administración de los recursos	63
Gráfico N° 3.34. Promueven la capacitación que se necesita	64

Gráfico N° 3.35. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	65
Gráfico N° 3.36. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	66
Gráfico N° 3.37. La Organización fomenta y promueve la comunicación	67
Gráfico N° 3.38. La Remuneración es atractiva	68
Gráfico N° 3.39. La empresa promueve el desarrollo del personal	69
Gráfico N° 3.40. Servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal.....	70
Gráfico N° 3.41. Los objetivos del trabajo están claramente definidos	71
Gráfico N° 3.42. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	72
Gráfico N° 3.43. Objetivos de trabajo guardan relación con visión institucional.....	73
Gráfico N° 3.44. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	74
Gráfico N° 3.45. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa	75
Gráfico N° 3.46. El trabajo se realiza en función a planes establecidos	76
Gráfico N° 3.47. Existe colaboración del personal de otras áreas y operaciones	77
Gráfico N° 3.48. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	78
Gráfico N° 3.49. Se reconoce los logros en su labor	79
Gráfico N° 3.50. La organización es buena para alcanzar calidad de vida laboral.....	80
Gráfico N° 3.51. Existe un trato adecuado en la empresa.....	81
Gráfico N° 3.52. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización	82
Gráfico N° 3.53. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.....	83
Gráfico N° 3.54. Porcentaje de aceptación de la variable Motivación	119
Gráfico N° 3.55. Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación	121
Gráfico N° 3.56. Porcentaje de aceptación de la variable Satisfacción	123
Gráfico N° 3.57 Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo	125



ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 3.1. Organigrama	24
Esquema 3.2. Diagrama de Ishikawa	128



ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 3.1 Puesto de Trabajo del Área de Operaciones 31



1. CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se planteará el problema y se explicará el mismo, se detallarán puntos clave del tipo de trabajo y los objetivos que se buscan con el mismo, siendo este capítulo el punto de partida de la investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Al realizar un diagnóstico del clima laboral en el área de operaciones de una empresa financiera de la ciudad de Arequipa, es posible formular estrategias que permitan la mejora del desempeño de la misma?

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Entrevistando al personal del área de operaciones de la financiera en cuestión, encontramos recurrente cierto descontento en su trabajo por diferentes motivos:

- Horas extras de trabajo sin ningún tipo de remuneración extra debido a la sobre carga de trabajo.
- Retiro de los bonos que el personal percibía por productividad.
- Al producirse los ascensos por concurso el incremento en su remuneración es poco significativo.
- Incremento de nuevas metas sin previo aviso y sin ningún tipo de incentivo.
- Personal con concursos de ascensos ya ganados sin haber plaza aún para el puesto.

1.1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La identificación del problema queda justificada porque en la práctica se aprecia una excesiva rotación del personal del área de operaciones

de la Financiera, que en más del 60% se retiran por la vía de renuncia voluntaria o no renovación de contrato, dentro de los primeros 18 meses.

Consecuentemente los gastos de capacitación en que incurre la financiera son elevados, perjudicando al resultado económico de la misma, recursos que podrían ser destinados al bienestar de los trabajadores.

Así mismo, estas capacitaciones, quitan tiempo al personal antiguo, tanto del área de Recursos Humanos, como del área de Operaciones, que se destina a formar al nuevo trabajador.

1.1.3. TIPO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL con características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, lo cual permite diagnosticar y evaluar el problema planteado por lo que de esta manera se puede proponer lineamientos para identificación y análisis del problema en estudio y la propuesta que permita la mejora mencionada.

1.1.4. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

Campo : Gestión Empresarial
Área : Clima Laboral
Línea : Mejora

1.1.5. INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Cuál es la situación actual del clima laboral del área de operaciones de la financiera?
- ¿Por qué motivo el clima laboral en el área de operaciones de la financiera es importante?
- ¿Cuáles serán las estrategias que permitan mejorar el clima laboral dentro del área de operaciones de la financiera?

- ¿Qué beneficios traerán las estrategias de mejora?
- ¿Podemos ser parte de la solución para mejorar el clima laboral del área de operaciones de la financiera?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima laboral del área de operaciones en una financiera de la ciudad de Arequipa, para la formulación de estrategias que permitan la mejora del desempeño de la misma.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del clima laboral del área de operaciones de la financiera.
- Identificar y analizar las variables más importantes que permitan un clima laboral adecuado en el área de operaciones.
- Implementar estrategias que permitan mejorar el clima laboral brindar mejores beneficios a los trabajadores del área de operaciones.
- Exponer las necesidades de los trabajadores e incentivos que permitan desarrollar tanto su crecimiento profesional como remunerativo.
- Se van a disminuir los costos, y va a mejorar la rentabilidad de la financiera y año a año permitirá el crecimiento de la misma.

1.3. VARIABLES E INDICADORES

1.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Diagnóstico del Clima Laboral en el área de operaciones de una financiera en la ciudad de Arequipa.

1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Formulación de estrategias de desarrollo para la mejora del desempeño del área de operaciones.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL	MOTIVACIÓN
		COMUNICACIÓN
		SATISFACCIÓN
		LIDERAZGO
VARIABLE DEPENDIENTE	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	CRECIMIENTO LABORAL Y ASCENSOS
		TRABAJADORES SIN PRESIÓN Y PROPUESTAS DE TRABAJO
		HORAS EXTRAS E INCENTIVOS
		FIDELIZAR TRABAJADORES Y MEJORAR METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.4. HIPÓTESIS

Dado que, al realizar el diagnóstico del clima laboral en el área de operaciones de una financiera de la ciudad de Arequipa; es posible que, la formulación de estrategias permita la mejora del desempeño en el área de operaciones de la empresa.

1.5. ALCANCES

1.5.1. ¿Qué se quiere hacer?

Realizar el diagnóstico del clima laboral en el área de operaciones en una financiera de la ciudad de Arequipa, que permita la formulación de estrategias para la mejora del desempeño de la empresa.

1.5.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa objeto del estudio.

1.5.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

Se considera que el tiempo total destinado para la recolección de datos y análisis de la información será de aproximadamente 3 meses.

1.6. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.6.1. TÉCNICAS

Con la finalidad de recopilar los datos necesarios y extraer información para la investigación del problema objeto de estudio, se realizarán encuestas a los trabajadores del área de operaciones de la financiera. Estas encuestas servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

1.6.2. INSTRUMENTOS

1.6.2.1. Análisis Data

Por medio del análisis de la data actual de la financiera, buscaremos obtener respuestas por medio del personal del área de operaciones.

Se pretende que se puedan obtener datos precisos con respecto al tema de satisfacción laboral, relacionando las variables propuestas para el mismo. Para esto, se hace necesario realizar las encuestas de manera correcta, con preguntas específicas que permitan desarrollar el mejor análisis de la misma.

1.6.2.2. Observación

Se llevará a cabo en la sucursal de la entidad financiera que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Arequipa; calle la Merced.

1.6.3. POBLACIÓN

Se considera como población para la investigación a todos los miembros del área de operaciones de la financiera.

1.6.4. ESTRATEGIA

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación.

1.6.4.1. Contacto con la zona de estudio

- Preparar las encuestas para la toma de datos mencionados anteriormente (análisis data, análisis, observación).

1.6.4.2. Toma de datos

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar. Satisfacción del personal, renuncias o no renovaciones, motivación del personal, etc.

- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la financiera y el investigador.

1.6.5. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

- Se hará uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.
- Se determinará cuáles son las ventajas y desventajas de la investigación y el análisis a los resultados.

1.6.6. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos serán llevados a análisis utilizando métodos que permitan identificar la situación actual y en consecuencia poder generar una propuesta de mejora que cumpla con los objetivos propios del área de operaciones de la financiera, motivo de nuestro estudio.

En esta investigación se hará uso de herramientas de gestión para determinar cuáles son los principales factores de influencia con lo que respecta a clima laboral en el área de operaciones de la financiera.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar. (Schneider y Hall, 1982).

El concepto de Clima Laboral, también conocido como clima organizacional, utiliza como elemento principal las percepciones que el trabajador tiene, acerca de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral. La importancia de este enfoque reside esencialmente en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es meramente una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

No obstante, estas percepciones dependen básicamente de las actividades de cada trabajador, así como de las interacciones y otra serie de experiencias que cada uno de ellos tenga con la empresa donde labora. De allí desprendemos que el Clima Laboral refleja la interacción entre características personales y organizaciones; es decir, entre trabajadores y empresa.

Los factores y estructuras del sistema organizacional nos conducen a un determinado clima, en función a las percepciones de los trabajadores y este clima resultante induce a determinados comportamientos en ellos.

Para poder realizar las encuestas de clima laboral hemos tomado en cuenta una metodología de encuesta para medir que tan cómodos se sienten los trabajadores de la Financiera de Arequipa, esta tipo de encuestas que hemos tomado es la “Encuestas de Palma Escala de Clima Laboral”.

Estamos tomando esta encuesta porque no permite medir y evaluar tanto las necesidades de cada uno de los trabajadores, como las pretensiones que tienen en la empresa y las expectativas de crecimiento que quieren lograr dentro de la empresa, para así obtener un resultado de las variables que vamos a medir en la financiera y enfocarnos a la superación de las mismas.

2.1. TERMINOLOGÍA

- Recursos humanos

Es el conjunto de colaboradores de la financiera, se constituyen en el capital humano con que cuenta la financiera para el desarrollo de sus actividades. (Enciclopedia Quillet)

- Financiera

Entidad que se dedica a actividades de intermediación financiera, tales como captación de recursos y su colocación bajo diferentes modalidades y que no está constituida como banco. (Enciclopedia Quillet)

- Atención al cliente

Es el sector de colaboradores de la financiera que tiene contacto y brinda atención directa al público. (Enciclopedia Quillet)

- Operaciones

Todas las actividades activas y pasivas que realiza la financiera en su accionar normal para el logro de su objetivo de intermediación financiera. (Enciclopedia Quillet)

- Metas

Son los objetivos señalados por la gerencia de la financiera, que deben alcanzar los colaboradores en cada periodo establecido. (Enciclopedia Quillet)

- Bonos

Son parte de la remuneración de los colaboradores, que se alcanza solo al cumplir las metas propuestas por gerencia. (Enciclopedia Quillet)

- Productividad

Es el nivel de cumplimiento de sus obligaciones alcanzado por cada colaborador, que se mide por ratios previamente establecidos por la gerencia. (Enciclopedia Quillet)

- Satisfacción

Es el grado de conformidad y/o aceptación que manifiestan las personas ante las diferentes situaciones que les toca vivir en su diario quehacer. (Enciclopedia Quillet)



2.2. CLIMA LABORAL

Para entender las causas que generan un ambiente de trabajo inquietante, es imprescindible saber a qué nos referimos cuando hablamos de clima laboral. El clima laboral es el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Un buen escenario influye, de manera directa, en la satisfacción de los empleados y por ende, en la productividad. Una buena interacción entre quienes forman parte de una organización, se verá reflejada en los resultados de todos y cada uno de los individuos ¿Por qué es tan importante? Muy sencillo: un escenario estable y favorable reduce los posibles costos de la rotación de personal, la impuntualidad o el ausentismo, la duplicidad de funciones (hartazgo a largo plazo), la insatisfacción laboral (renuncias) y propicia una mayor inversión de capital en la contratación de nuevo talento. (Revista Universo Laboral).

Para la actual investigación se va a encuestar a trabajadores del área de operaciones, con la finalidad de conocer el Clima laboral que actualmente se vive en la entidad Financiera, que nos va ayudar a identificar cuáles son los factores que afectan a los trabajadores del área de operaciones de la financiera y en los puntos que se deben superar para el mejor desempeño de los mismos.

¿Qué provoca que las empresas “se enfermen”? Factores hay muchos y muy distintos, influyen múltiples circunstancias como el giro de la empresa, el número de empleados, la ubicación geográfica, la cultura organizacional y hasta la situación económica del país. Sin embargo, existen elementos de carácter interno que afectan directamente las relaciones entre los distintos niveles y que, de no ser atendidos, pueden incluso llevar a cualquier negocio a la quiebra. (Revista Universo Laboral)

Así mismo poder evitar que los trabajadores, frecuentemente, con cualquier pretexto o por sentirse un poco mal, soliciten descansos o inventen cualquier excusa, para salir del trabajo antes o faltar.

2.3. PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL

Todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- *Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.*
- *Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.(Brunet 1999)*

Es importante tener en cuenta los procesos del clima laboral, ya que en la financiera tiene que haber confianza y poder ver las necesidades de los trabajadores y requerimientos. A su vez analizar el mercado, el cual también influye; ya que, si hay compañías que ofrecen mejores condiciones de trabajo, tratar de igualar las condiciones o mejorarlas para que el trabajador del área de operaciones se sienta identificado con la financiera.

2.4. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

Los elementos de clima laboral son los siguientes:

- *El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;*
- *Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;*
- *La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;*
- *Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;*
- *La estructura con sus macro y micro dimensiones;*
- *Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Moss- 1989)*

Con respecto a los elementos importantes para el clima laboral tenemos que considerar, la motivación al trabajador que permite que se desarrolle mejor en la financiera, así como su lugar de trabajo para ver si el trabajador se siente cómodo en su lugar de trabajo si tiene todos los recursos necesarios para poder trabajar de forma óptima.

Así también debemos considerar; cómo se lleva con sus demás compañeros, si hay algún tipo de diferencia para poder mejorar la relación entre trabajadores, y se perciba un ambiente más cómodo.

2.5. TIPOS DE CLIMA LABORAL

Hay diferentes tipos de clima laboral que se pueden dar en el área de operaciones de la financiera.

2.5.1. Autoritario - sistema I

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. Rousseau (1988)

2.5.2. Autoritario paternalista - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. Rousseau (1988)

2.5.3. Consultivo - sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. Rousseau (1988)

2.5.4. Participativo - sistema IV

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los

métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. Rousseau (1988)

2.5.5. Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones. Adrián Furnnan

2.5.6. Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real; los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso, no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso. Adrián Furnnan

2.5.7. Clima Colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos. Adrián Furnnan

2.5.8. Clima Laboral

Es aquel que puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización; está distribución significa desde el punto de vista de los informantes. Adrián Furnnan

2.6. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Un clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajador y su/sus jefe/s, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores. Además, el clima laboral es diferente en cada organización ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional.

Finalmente, se caracteriza por ser Fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate, y según el liderazgo y relaciones que se establezcan entre los trabajadores y sus jefes. Los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, se definen en que sus trabajadoras y trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la Empresa, además de tener auto exigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Por otro lado, los empleadores conceden gran

importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores. Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa. Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización. (Danitza Figueroa Gutiérrez).

El clima laboral es lo que muchas veces puede llegar a determinar el buen desarrollo de los trabajadores y la fidelización de los clientes que son atendidos por ellos; ya que, según se sienta un trabajador cómodo, va a brindar un servicio que va hacer percibir la buena atención al cliente.

Estos dos conceptos son relativamente nuevos y hasta hace pocos años no se relacionaban los sentimientos o la felicidad con la gestión del negocio. Es en este punto cuando se comienza a hablar sobre el impacto del clima y la cultura organizacional en la empresa. Mientras el primero hace referencia al ambiente de trabajo, la segunda se refiere a los valores, las normas, la misión y la visión compartidos por todo el equipo.

Según Randstad, el clima laboral se asocia al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Así, si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario, un mal clima incidirá negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones

de conflicto y falta de coordinación, en opinión de esta compañía del área de Recursos Humanos.

En este contexto, el informe Randstad 2013 sobre el mundo del empleo en España ha recogido algunos datos interesantes. El 64% de los trabajadores del país afirma que el aspecto clave que define un ambiente laboral acogedor es el hecho de sentirse parte de un equipo, seguido de la existencia de una comunicación abierta y honesta (51%), el reconocimiento del trabajo bien hecho (48%) y el respeto por parte de los compañeros (44%).

En otra encuesta, Randstad subrayó que la cultura organizacional, que está relacionada con las normas de una empresa que han de seguirse para el correcto funcionamiento de la compañía, es fundamental para los empleados, pues incide en la moral, productividad y satisfacción de los mismos. (Randstad).

La importancia de un buen clima laboral es algo fundamental para el área de operaciones de la Financiera ya que esto va provocar una mejor atención hacia los clientes que es esencial para poder fidelizar a un cliente con la empresa, así mismo por medio de estos clientes poder captar una mayor cantidad de clientes, lo cual ayudara a futuro para el crecimiento continuo de la Financiera.

2.7. RELACIÓN DEL CLIMA LABORAL CON OTRAS VARIABLES

2.7.1. ESTRÉS

El clima laboral se influencia directamente por las preocupaciones que tienen los trabajadores, ya sean de índole personal, familiar, del entorno laboral, directamente de su puesto de trabajo, etc.; y, todo esto, se constituye en una afectación por estrés al trabajador, que redundará en desmedro de un buen clima laboral.

2.7.2. AGOTAMIENTO

El agotamiento de los trabajadores, esencialmente cuando sus jornadas de trabajo son extensas, de un ritmo que no da lugar a

pequeños descansos o respiros por largos periodos de tiempo y con presión por el mismo tipo de trabajo, también afecta negativamente el clima laboral.

2.7.3. AMBIGÜEDAD

Cuando encontramos que en los roles de los trabajadores existen situaciones de ambigüedad, en su mismo desempeño laboral, en jefaturas diferentes con objetivos no similares, en reglamentos y normas que carecen de claridad; en ordenamientos difíciles de ejecutar, etc.; nos encontramos con que tales situaciones ambiguas afectan negativamente en el clima laboral del área de operaciones de la financiera.

2.7.4. AUTOESTIMA

En esta variable encontramos diversas posibilidades; algunas que afectan positivamente como una autoestima elevada de los trabajadores que permite su desempeño adecuado favoreciendo también un clima laboral adecuado. Otras, sin embargo, afectan negativamente, como una autoestima demasiado elevada que no deja percibir sus propios errores a los trabajadores, o que cree encontrarse por encima de sus compañeros de trabajo; o también una autoestima baja que no deja desenvolverse a los trabajadores de manera adecuada, generándoles dudas de su propio trabajo, retrasando el trabajo del equipo afectando el clima laboral.

2.7.5. CONFLICTO RE ROLES

Cuando encontramos que los manuales de funciones no están definiendo suficientemente los roles de cada trabajador; o que no se realiza periódicamente capacitaciones para que cada trabajador refuerce su rol dentro de la financiera; y principalmente, cuando hay dificultad en separar los roles de las jefaturas, con respecto a sus subordinados y/o que conduzcan a órdenes contrarias o incompatibles, sobre un mismo tema; estamos ante una dificultad para trabajar en un adecuado clima laboral.

2.7.6. PARTICIPACIÓN

Esta es una variable que afecta favorablemente al clima laboral, cuando se incentiva una participación de los trabajadores en los objetivos empresariales de la financiera y también en el cumplimiento de un adecuado plan de participación de los trabajadores en actividades sociales, deportivas, laborales, etc.

2.7.7. COMUNICACIÓN

Cuando la comunicación es suficiente y efectiva, en sentido vertical y horizontal, en todos los estamentos de la financiera; se constituye en un poderoso instrumento de información que evita conflictos y ambigüedades, favoreciendo el trabajo en equipo, la empatía por el trabajo de sus compañeros y evitando malentendidos en su quehacer diario dentro de la financiera; abonando por un buen clima laboral.

2.7.8. IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

Se dice de la empresa que mantiene a sus trabajadores identificados con sus objetivos y logra que cada uno de ellos se sienta parte de ese equipo, logrando así la fidelización de ellos con el área de operaciones de la Financiera.

2.8. CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral. (Emprende Pyme)

La labor más importante, para que haya calidad de clima laboral en la Financiera, en el área de operaciones, depende de los gerentes y jefes, de la manera que ellos quieran trabajar con su personal y como se relacionen con los trabajadores, para que logren que los mismos se identifiquen más con su empresa.

Un sistema de calidad sin una efectiva gestión del clima organizacional no pasa de una serie de formatos ordenadamente foliados y archivados. El éxito de una Institución en relación a la calidad no es alcanzar la certificación, realmente se trata de mantener los estándares luego de ser certificado. (John J. Marín G)

Lo que hace un clima laboral de calidad no es la certificación que pueda obtener la empresa; es mantener día a día los estándares de calidad, luego de haberse certificado la empresa.



3. **CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL ACTUAL**

En el presente capítulo analizaremos las características del clima laboral actual del área de operaciones en una Empresa Financiera en Arequipa, a quien llamaremos “La Empresa”, con el objetivo de conocer la problemática y así poder establecer estrategias que permitan una solución a dicha problemática.

3.1. **LA EMPRESA**

3.1.1. **Descripción general del rubro**

Empresa líder, dedicada a la micro intermediación financiera con el objetivo claro de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, promoviendo el crecimiento, desarrollo y el trabajo de la colectividad arequipeña así como el apoyo y atención a todos sus clientes en las diferentes ciudades del Perú.

3.1.2. **Actividad principal**

Brindar servicios micro financieros, a las micro y pequeñas empresas.

3.1.3. **Historia**

Historia financiera, empresa líder dedicada a la micro intermediación financiera, nació el 10 de marzo del año 1986 con el objetivo claro de beneficiar a los diversos sectores de la población que no contaban con respaldo financiero de la banca tradicional, promoviendo el crecimiento, desarrollo y el trabajo de la colectividad arequipeña así como el apoyo y atención a todos nuestros clientes en las diferentes ciudades del Perú.

En estos 29 años de impecable trabajo, la financiera viene cumpliendo este objetivo, beneficiando a sus más de 490,000 clientes, ofreciendo productos y servicios para todas las necesidades de la población, y promoviendo el ahorro a través de las diversas

cuentas que ofrece, lo que la ha convertido en indiscutible líder de la categoría.

En un constante crecimiento la entidad cuenta con más de 200,000 clientes en créditos y más de 370,000 en ahorros; clientes que han depositado sus esperanzas en esta empresa que ha sabido retribuir a su confianza por casi 3 décadas. La financiera inició sus operaciones con una única agencia ubicada en la zona de Selva Alegre en la ciudad de Arequipa; hoy en día la institución cuenta con más de 97 agencias, distribuidas en todo el país.

Actualmente contamos con una creciente Red de Atención, compuesta por más de 650 Agentes colocados estratégicamente en diferentes lugares para facilitar la atención a nuestros clientes, más de 140 cajeros automáticos propios, así como 250 cajeros de la Red Unicard en el norte del país.

3.1.4. Misión

Ser la empresa líder en la prestación de servicios micro financieros.

3.1.5. Visión

Ofrecer soluciones financieras, ágiles y oportunas para las micro y pequeñas empresas, de forma rentable, sostenible y socialmente responsable.

3.1.6. Valores

- **Honestidad:** Es anteponer la verdad en los pensamientos, expresiones y acciones, actuando con sinceridad y transparencia.
- **Integridad:** Es actuar con rectitud.
- **Compromiso:** Es demostrar constantemente voluntad y confianza con los clientes y la organización, dando lo mejor de sí, para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar de forma coordinada complementando habilidades y conocimientos entre áreas

funcionales para alcanzar metas comunes, tanto por iniciativa propia como por espacios y mecanismos que así lo faciliten.

- **Meritocracia:** Impulsar la gestión basada en el mérito y la responsabilidad con factores determinantes para otorgar y conseguir reconocimiento y beneficios dentro de la empresa. El mérito incluye otorgar el desempeño, los conocimientos técnicos, la perseverancia y habilidades profesionales de las personas.
- **Respeto:** Es el reconocimiento del valor propio, honrando el valor de los demás, así como la consideración al orden institucional.

3.1.7. Organigrama del Área de Operaciones

Esquema 3.1. Organigrama



Fuente: La Empresa / Elaboración Propia

3.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA EMPRESA

En la financiera que analizamos se lleva a cabo anualmente una encuesta a la que se le denomina “Encuesta de clima laboral”, la cual, como su nombre lo indica, pretende medir el Clima Laboral del área de operaciones de la financiera, tocando temas como liderazgo, motivación, oportunidad de crecimiento, grupos de trabajo y satisfacción laboral; esta encuesta es de carácter obligatorio para cada uno de los trabajadores de la organización. En esta encuesta se segmenta trabajadores por regiones (Sur 1, Sur 2, Sur provincias, Norte, Centro 1, Centro 2, etc.), mas no por oficina (Arequipa, Cusco, Puno, Ica, Lima, etc.). De esta manera se analiza cómo un total a nivel regional; lo cual no permite definir el clima laboral de cada oficina, ya que cada una de ellas es diferente, y las percepciones de los colaboradores también lo son.

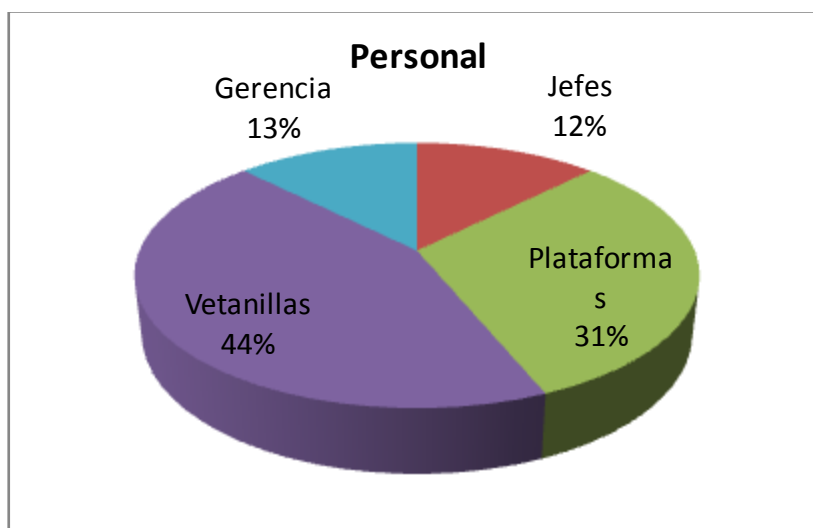
3.2.1. Características del grupo en estudio

Para poder determinar las características del clima laboral del área de operaciones de la Oficina Arequipa, es conveniente ofrecer características generales del grupo investigado, estas resultan importantes para la realización del proyecto, en este punto se pone énfasis en una de nuestras bases teóricas, como son el “Comportamiento Organizacional” y los “aspectos generales de RRHH”

La oficina en estudio pertenece a la División de Operaciones.

La oficina está conformada por 02 Gerente de Operaciones, 02 jefes del área de operaciones, 05 plataformas de atención, 07 ventanillas de atención en el área de operaciones.

Gráfico N° 3.1. Distribución de Personal de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

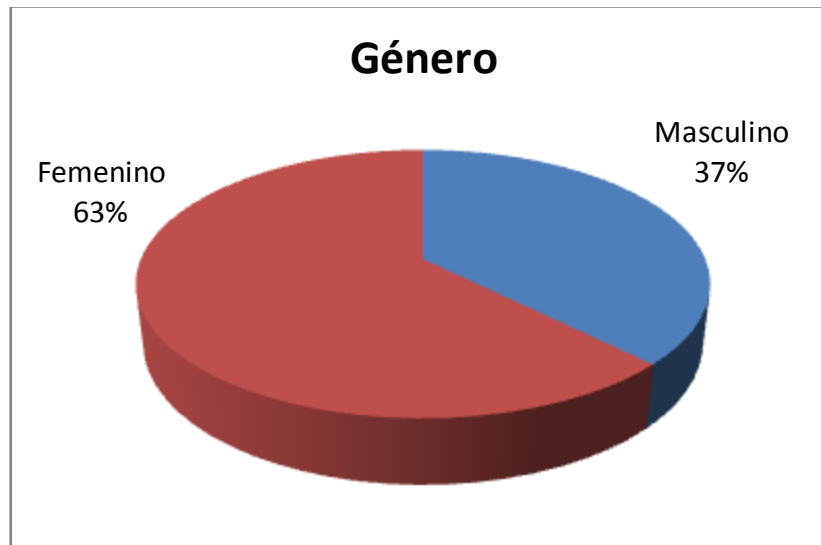
Con lo que respecta a las remuneraciones; los sueldos del personal de las ventanillas es de S/.1100; del personal de las plataformas es de S/.1500; de los jefes fluctúa entre S/.2500 y S/. 3000; y de los gerentes entre S/.4000 y S/.5000.

Los horarios de trabajo son: de lunes a viernes 8 horas diarias y sábados 5 horas; en el caso de los gerentes sólo es de lunes a viernes 8 horas diarias.

3.2.2. Distribución por Género

En este gráfico vamos a observar de qué género son la mayoría de personal del área de operaciones de la Financiera

Gráfico N° 3.2. Género del Personal



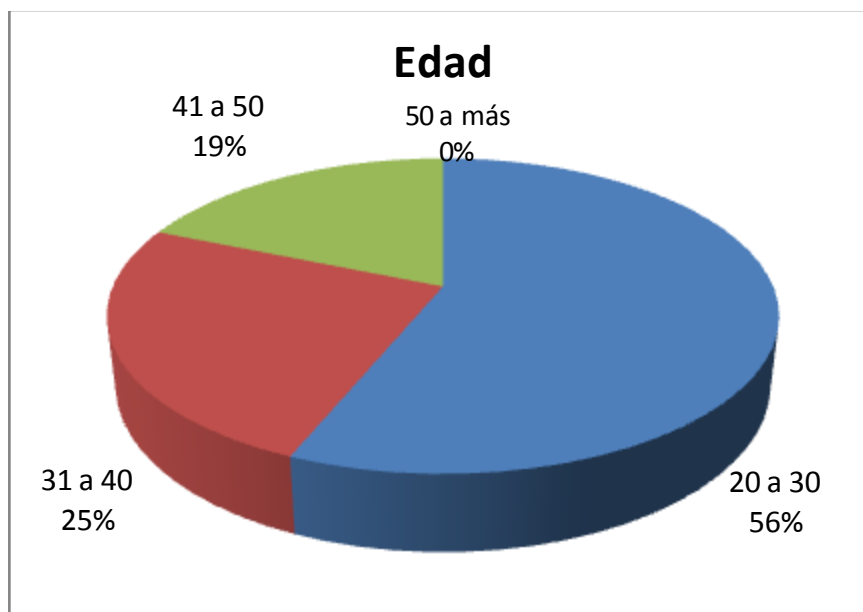
Fuente: Elaboración Propia

En el área de operaciones de la Entidad Financiera; el 63%, la mayoría de trabajadores, son del sexo femenino. Esto es bueno ya que las personas del sexo femenino se caracterizan por ser más empáticas lo que permite tener una mejor llegada hacia los clientes.

3.2.3. Distribución por Edad

En este gráfico podremos observar de qué edad promedio es la mayoría de personal que trabaja en el área de operaciones de la Financiera.

Gráfico N° 3.3. Edad del Personal



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de personal del área de operaciones de la financiera, frisan entre los 20 y 30 años; es decir mayoritariamente contratan gente que tenga poca experiencia. Esto puede ser una ventaja ya que las personas jóvenes suelen capacitarse rápidamente y adaptarse al estilo de la empresa y se caracterizan por ser más pacientes, brindando más confianza al cliente.

3.3. TIPO DE CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA OFICINA

En este cuadro compararemos las características del clima laboral seleccionado tipo autoritario paternalista con las del clima laboral actual de la oficina.

Cuadro N° 3.1 Comparación de Clima Laboral

Característica	Clima autoritario paternalista Sistema II	Clima laboral de la oficina
Cierta confianza entre la dirección y los subordinados	Si	Si
Comunicación en forma de instrucción	Si	Si
Temor a la autoridad	Si	Si
Decisiones tomadas por jefaturas	Si	Si
Algunas Decisiones por personal de abajo	Si	No
Juega con las necesidades sociales	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Este es el clima laboral que se asemeja más al área de operaciones de la financiera, que es un clima laboral autoritario, paternalista sistema II, ya que según las características de este clima laboral generan una confianza al trabajador que va de la mano con el miedo y además las decisiones que se toman en la financiera no son consultadas con el personal de abajo la toman solo los de rango de jefaturas.

3.4. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL EXISTENTES EN LA OFICINA

Este clima laboral existente en el área de operaciones de la Financiera; actualmente no es el adecuado, provocando incomodidad y disconformidad en los trabajadores; por lo que al momento de desempeñar su labor, no la hacen de manera de lograr la eficiencia, si no que solo la hacen para cumplir.

En cuanto a la calidad del clima laboral en la oficina, encontramos que le falta bastante para poder llegar a ser un clima laboral de calidad; los jefes no permiten que los trabajadores se involucren mucho en las decisiones; no piden su punto de opinión y si alguna vez lo piden, no lo toman en cuenta; llegando siempre a que la gerencia con la jefatura son los que tienen la última palabra.

3.4.1. Condiciones físicas en el puesto de trabajo

En este cuadro analizaremos las características del puesto de trabajo y calificaremos las condiciones del mismo.

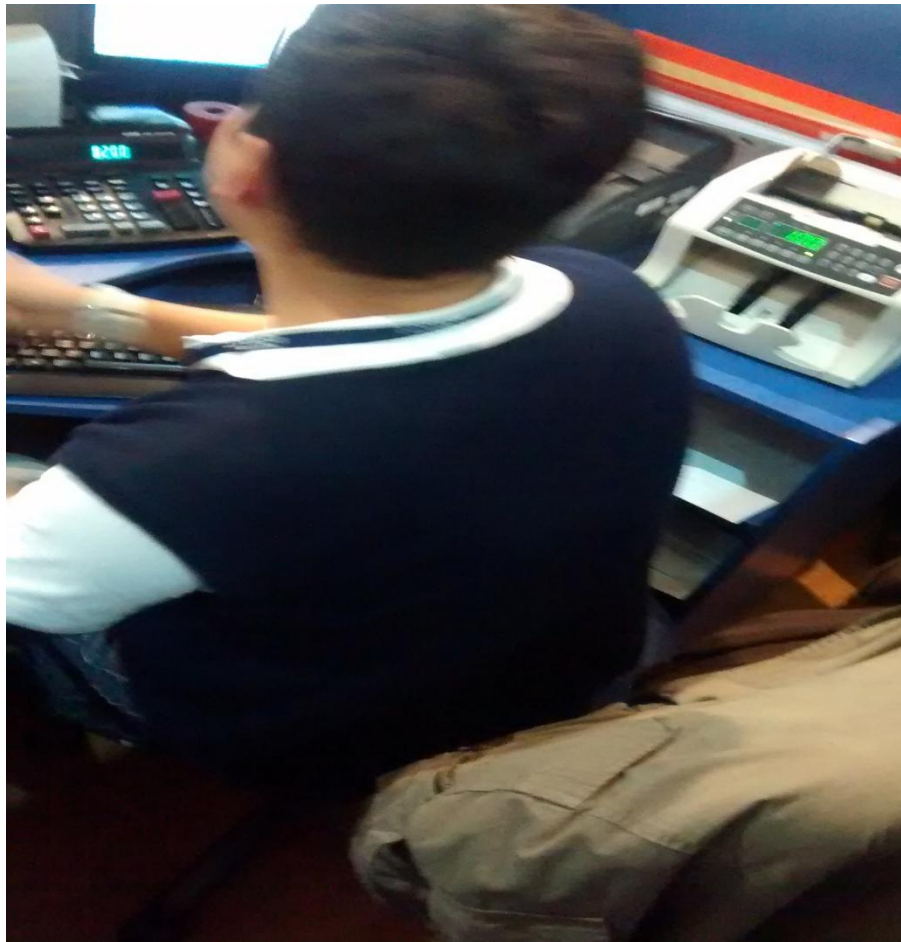
Cuadro N° 3.2 Condiciones del Puesto de Trabajo

Puesto de trabajo	Condiciones del puesto de trabajo
Escritorio	Pequeño y bastante deteriorado
Computadora	Antigua y lenta
Impresora	Lejos del puesto de trabajo
Sillas	Cómodas pero antiguas
Cajas Buzón	Deterioradas
Útiles de trabajo	Relativamente buenos la mayoría

Fuente: Elaboración Propia

Encontramos que las condiciones físicas del puesto de trabajo en el área de operaciones de la financiera no son las adecuadas ya que podrían hacerse varias mejoras en las condiciones del puesto para permitir que el personal se sienta en un ambiente laboral cómodo.

Imagen N° 3.1 Puesto de Trabajo del Área de Operaciones



Fuente: Imagen Propia

- Espacio reducido
- Postura del trabajador incorrecta
- Distancia entre brazos y zona de trabajo poco correcta
- Silla poco adecuada
- Protector de pantalla no se tiene
- Útiles de trabajo muy desordenado

3.4.2. Condiciones físicas de la oficina

En este cuadro analizaremos las condiciones laborales de la oficina

Cuadro N° 3.3 Condiciones Físicas de la Oficina

Oficina	Condiciones de Oficina
Baño	Falta de útiles de aseo
Economato	Desorden de útiles de escritorio
Escritorios de trabajo	Deteriorados y angostos
Impresora y fotocopiadoras	Mal ubicadas mucho recorrido

Fuente: Elaboración Propia

En la oficina no se maneja de la mejor forma las distancias y es un ambiente un poco desordenado que no permite que el personal se sienta cómodo en su sitio; además falta calidez en el ambiente laboral.

3.5. ESTUDIO DE LAS VARIABLES DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN LA OFICINA

Las 4 variables son:

Motivación: Cómo la entidad financiera incentiva a sus trabajadores para mejorar su desempeño laboral

Comunicación: Cómo la Financiera utiliza los distintos medios de comunicación para saber cómo se sienten o qué necesitan sus trabajadores.

Satisfacción: En qué medida los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo y si se sienten valorados.

Liderazgo: De qué manera la Financiera forma líderes en la empresa que les permita su desarrollo personal y profesional.

3.5.1. Población a encuestar

La encuesta se realizará al personal de operaciones de la financiera, de la única agencia ubicada en la calle La Merced, para poder medir el clima laboral de esa área de la financiera y poder mejorar el desempeño de los trabajadores de la misma.

3.5.2. Cronograma de encuesta

En el siguiente cuadro podemos observar el tiempo en realizar el proceso de las encuestas.

Cuadro N° 3.4 Cronograma

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7
Armar las Encuestas							
Desarrollo de Encuestas							
Indagación de Encuestas							
Resultados de Encuesta							

El proceso se inicia con el armado de las encuestas, posteriormente hacer las encuestas al personal de operaciones de la Financiera y verificar los resultados. Va tomar un tiempo de 7 días aproximadamente para obtener los resultados, tabular e interpretarlos.

3.5.3. Cuestionario

El cuestionario consiste en preguntas que van a permitir reconocer las incomodidades de los trabajadores del área de operaciones en la financiera, con la finalidad de poder resolver cualquier tipo de problemas e incomodidades que encuentren en la empresa para poder desarrollar de forma más eficiente y mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa y se identifiquen más con la misma

3.5.3.1. Estadística del Cuestionario de Preguntas

Pregunta 1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.

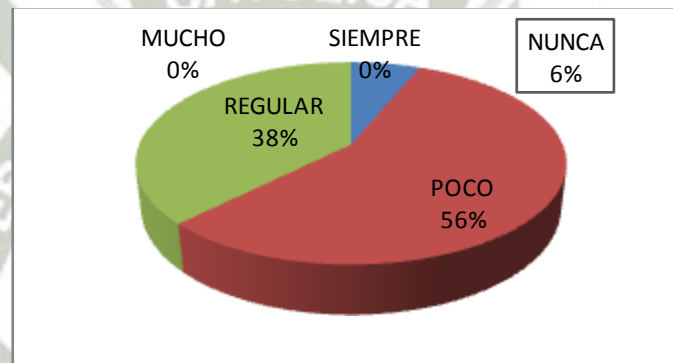
Esta pregunta nos va permitir saber si los trabajadores tienen oportunidades de crecimiento en la empresa.

Cuadro N° 3.5. Oportunidades de Progresar en la Organización

	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	1	9	6	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.4. Oportunidades de Progresar en la Organización



Fuente: Elaboración Propia

La mayor parte de los trabajadores del área de operaciones de la financiera, un 56%, considera que existen pocas oportunidades de progresar en la financiera; y otro 38% de ellos considera que existen algunas oportunidades; esto totaliza un 94% de trabajadores que no esperan muchas oportunidades de progresar en la organización.

Pregunta 2. Se siente involucrado con el éxito de la empresa.

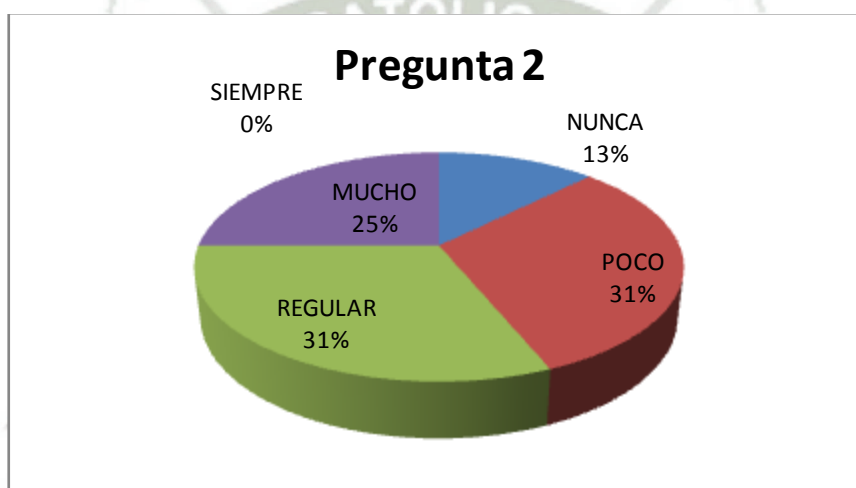
Esta pregunta va permitir saber que tan identificados están los trabajadores con la empresa

Cuadro N° 3.6. Se siente involucrado con el éxito

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	5	5	4	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.5. Se siente involucrado con el éxito



Fuente: Elaboración Propia

Encontramos que la mayor parte de los trabajadores de la financiera del área de operaciones, un 62% se siente poco o algo involucrado con el éxito empresarial de la financiera; mientras que solamente el 25% se siente muy involucrado; además encontramos un preocupante 13% que nunca se ha sentido involucrado con este éxito.

Pregunta 3. Se brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

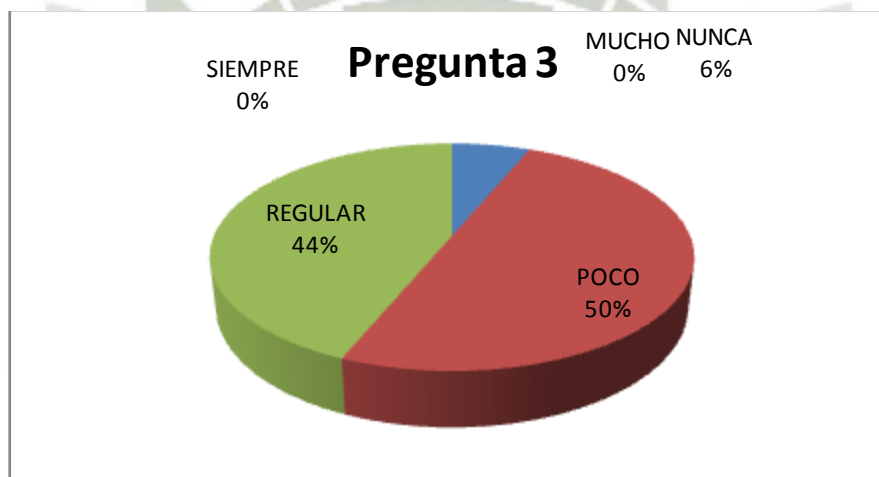
En esta pregunta vamos a ver como se sienten los trabajadores con respecto al apoyo que tienen por parte de la empresa

Cuadro N° 3.7. Se brinda apoyo para superar los obstáculos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	8	7	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.6. Se brinda apoyo para superar los obstáculos



Fuente: Elaboración Propia

Encontramos que la mayor parte de los trabajadores de la financiera, del área de operaciones, un 94 % de ellos se siente poco o algo apoyado para superar los obstáculos que se presentan en la empresa, a su vez un 6 % no se siente nada apoyado para superar los problemas de la empresa, lo cual es muy preocupante para la misma, ya que hay una total disconformidad con el apoyo que brinda la empresa a los trabajadores.

Pregunta 4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

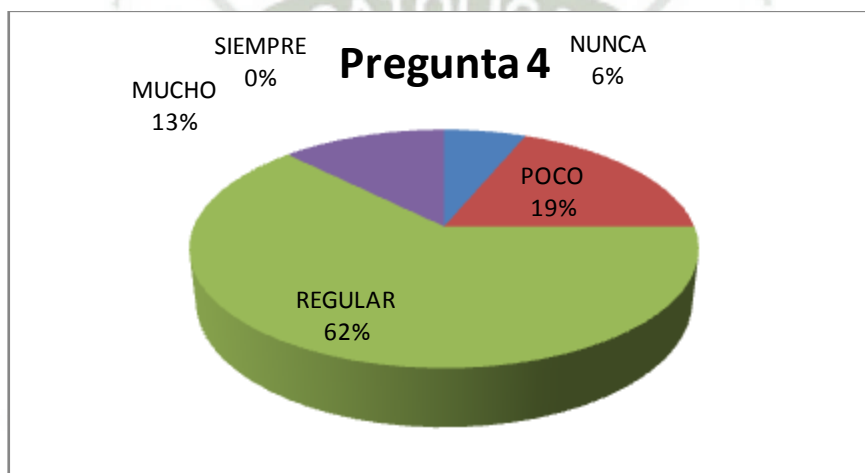
En esta pregunta vamos a ver si a la información que tienen los trabajadores es suficiente.

Cuadro N° 3.8. Se cuenta con acceso a la información

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	3	10	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.7. Se cuenta con acceso a la información



Fuente: Elaboración Propia

Acá podemos ver que la mayoría de los trabajadores la gran mayoría con un 62% sienten que cuentan con un algo de acceso a la información necesaria para poder cumplir con su trabajo que se les exige, un preocupante 19% y 6% siente que poco o nunca han sentido que la empresa les brinde la información necesaria para trabajar lo cual genera un 25 % de disconformidad por parte de los trabajadores.

Pregunta 5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.

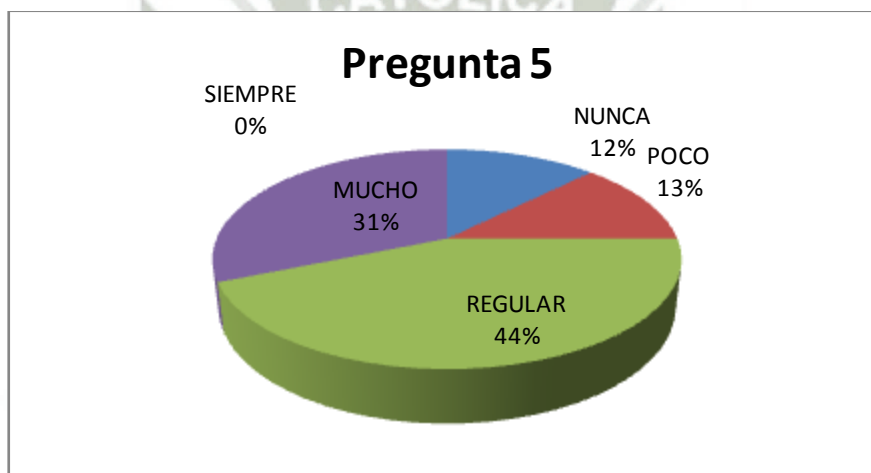
En esta pregunta vamos a medir como los compañeros se sienten apoyados unos con otros

Cuadro N° 3.9. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	2	7	5	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.8. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí



Fuente: Elaboración Propia

Entre los trabajadores de la empresa del área de operaciones sienten que el 44% de sus compañeros del trabajo cooperan regularmente entre si, a su vez 31% considera que hay mucho apoyo entre los trabajadores de la financiera, pero hay un 25% que siente que nunca o poco apoyo hay entre los trabajadores del área.

Pregunta 6. Se interesa por el éxito de sus labores realizadas

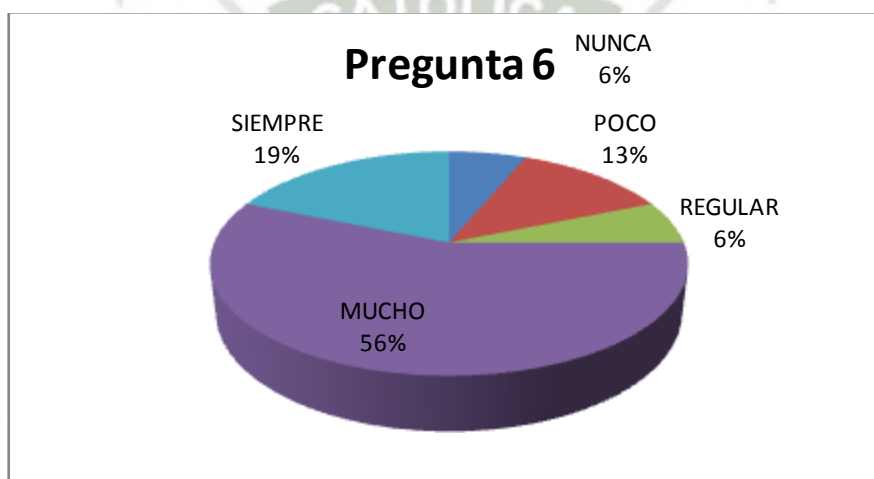
En esta pregunta vamos a ver si los trabajadores sienten si su trabajo es bueno

Cuadro N° 3.10. Se interesa por el éxito de sus labores

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	2	1	9	3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.9. Se interesa por el éxito de sus labores



Fuente: Elaboración Propia

Acá podemos ver que muchos de los trabajadores que representan al 56% del área de operaciones, si se interesan por el éxito de sus labores realizadas, a su vez hay un 19% que siempre se interesan por el éxito de sus labores realizadas, por parte de cada uno de los trabajadores.

Pregunta 7. Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo.

En esta pregunta vamos a ver si los trabajadores sienten que alcanzan su nivel de logro realizado en la empresa

Cuadro N° 3.11. Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
0	1	8	7	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.10. Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este punto podemos ver que el 50% de los trabajadores de la empresa sienten que alcanzan algo sus niveles de logro en el trabajo, por otro lado hay un 44% que siente que alcanza mucho en sus niveles de logro del trabajo. Lo cual tiene se debe mejorar ya que la mayoría de trabajadores deberían alcanzar los máximos niveles de logro en el trabajo.

Pregunta 8. En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

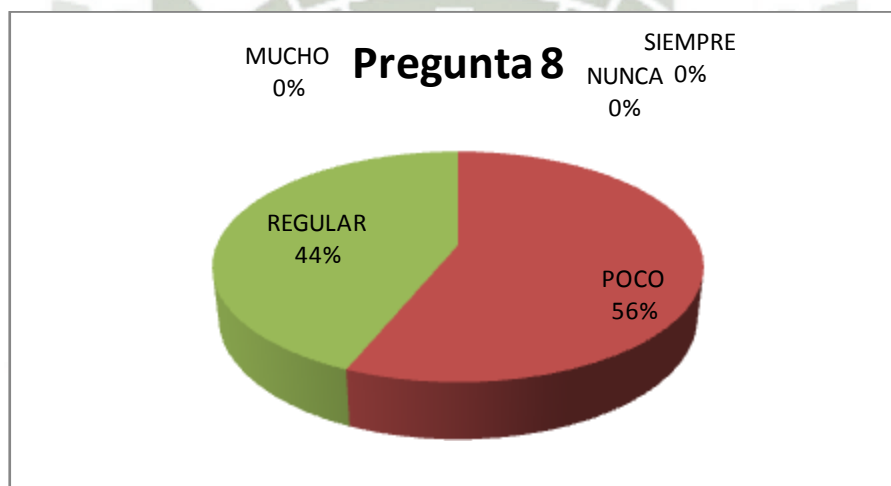
En esta pregunta veremos si los trabajadores sienten que la empresa los apoya con mejoras para desenvolverse mejor en el trabajo.

Cuadro N° 3.12. Se mejoran continuamente los métodos de trabajo

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
0	9	7	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.11. Se mejoran continuamente los métodos de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores de la empresa no están satisfechos con las mejoras continuas de los métodos de trabajo de la financiera, ya que el 100% de los trabajadores se sienten algo o poco apoyados con lo que respecta a las mejoras de los métodos de trabajo.

Pregunta 9. En mi área, la información fluye adecuadamente.

En esta pregunta vamos a ver si los trabajadores del área de operaciones sienten que la información que se les brinda es la mejor y adecuada.

Cuadro N° 3.13. La información fluye adecuadamente

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	8	5	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.12. La información fluye adecuadamente



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que la mayoría de trabajadores del área de operaciones de la empresa sienten que la información que fluye en el área de operaciones es; un 50% de ellos piensa que fluye muy poco de manera adecuada; un 31% de ellos creen que la información que fluye es de forma regular.

Pregunta 10. Los objetivos de trabajo son retadores

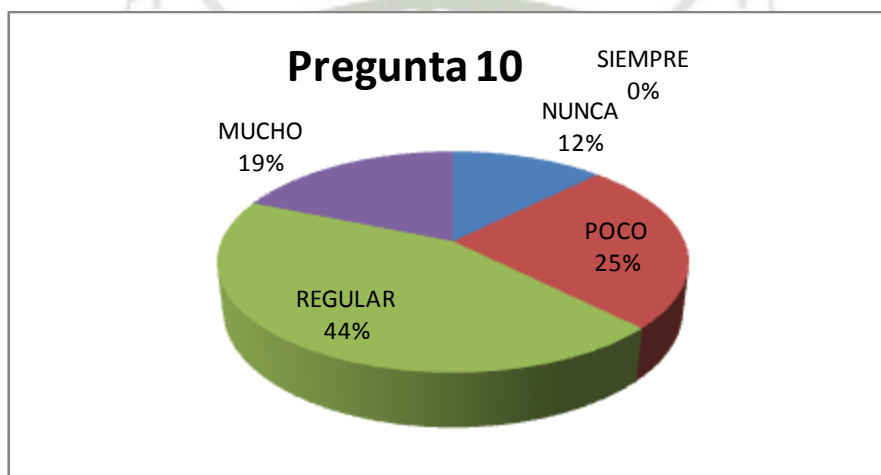
En esta pregunta veremos si los objetivos de trabajo que les ponen implican alguna dificultad.

Cuadro N° 3.14. Los objetivos de trabajo son retadores

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	4	7	3	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.13. Los objetivos de trabajo son retadores



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico la gran mayoría de los trabajadores piensan que los objetivos de trabajo son retadores, así mismo con un preocupante 36% piensan que es poco o prácticamente nada retadores los objetivos de trabajo en la financiera.

Pregunta 11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo

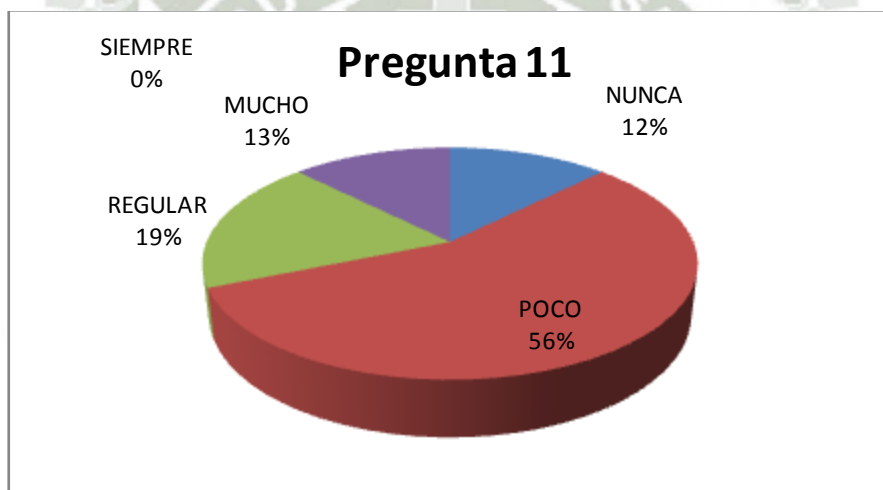
En esta pregunta vamos a ver si se consideran a los trabajadores para definir los objetivos y como los van a realizar en la empresa.

Cuadro N° 3.15. Se participa en definir los objetivos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	9	3	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.14. Se participa en definir los objetivos



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que más de la mitad de los trabajadores, que representan el 68%, piensan que poco o nada, los trabajadores participan en definir los objetivos y acciones, lo cual es muy preocupante para la empresa; así mismo con el 19% de ellos creen que es de forma regular, lo que significa que la mayoría no se sienten considerados para mejorar o lograr los objetivos y acciones que se tomen en la financiera.

Pregunta 12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización

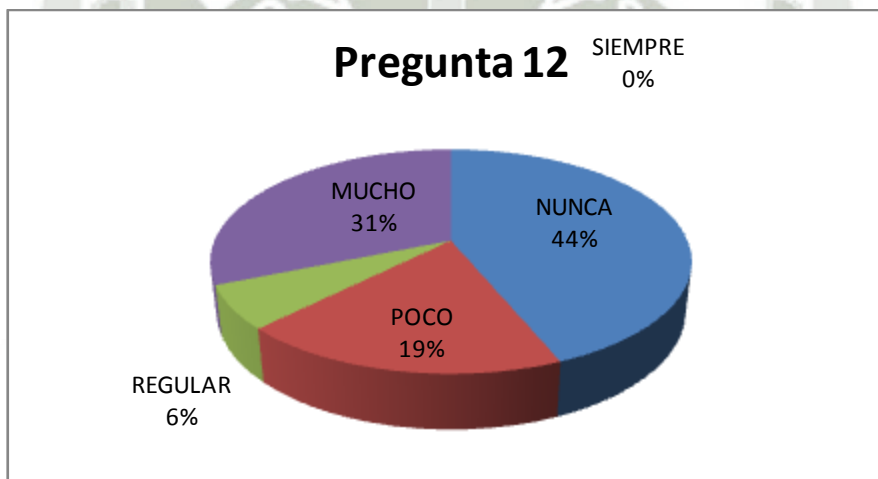
En esta pregunta vamos medir qué tan importantes se sienten los trabajadores en la empresa para lograr su éxito.

Cuadro N° 3.16. Cada empleado se considera factor clave para el éxito

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
7	3	1	5	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.15. Cada empleado se considera factor clave para el éxito



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico sí vemos un gran problema, que los trabajadores del área de operaciones de la empresa en un 44% nunca se han sentido como un factor clave, como también un 19% se siente poco importante en la misma para el éxito de la empresa; asimismo el 31% sí se siente factor clave de la empresa para su desarrollo.

Pregunta 13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea

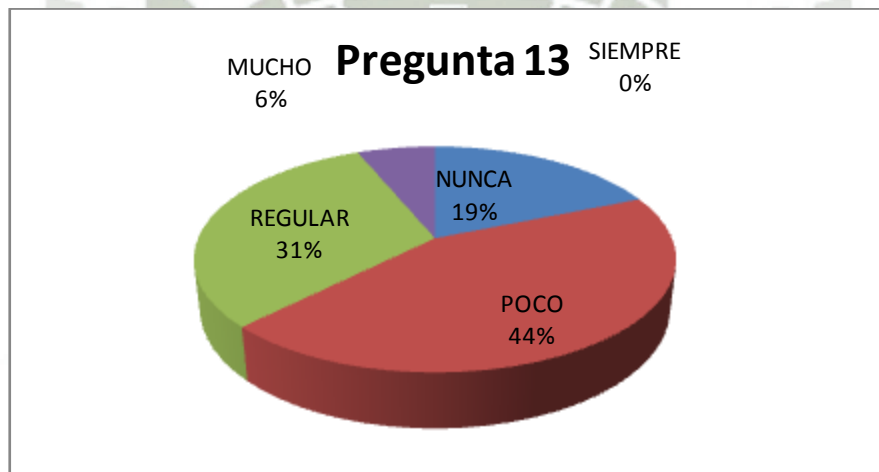
En esta pregunta se mide el hecho de si los trabajadores al momento de ser evaluados, permiten que su trabajo mejore en la labor del día a día.

Cuadro N° 3.17. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	7	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.16. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea



Fuente: Elaboración Propia

Con lo que respecta a las evaluaciones que se hacen en el trabajo el 44% de los trabajadores de la financiera del área de operaciones opinan que las evaluaciones sirven poco, así mismo un 31% piensa que ayudan de manera regular, pero lo que es preocupante es que un 19% piensa que no hay nada para la mejora del desempeño de las tareas del día a día.

Pregunta 14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

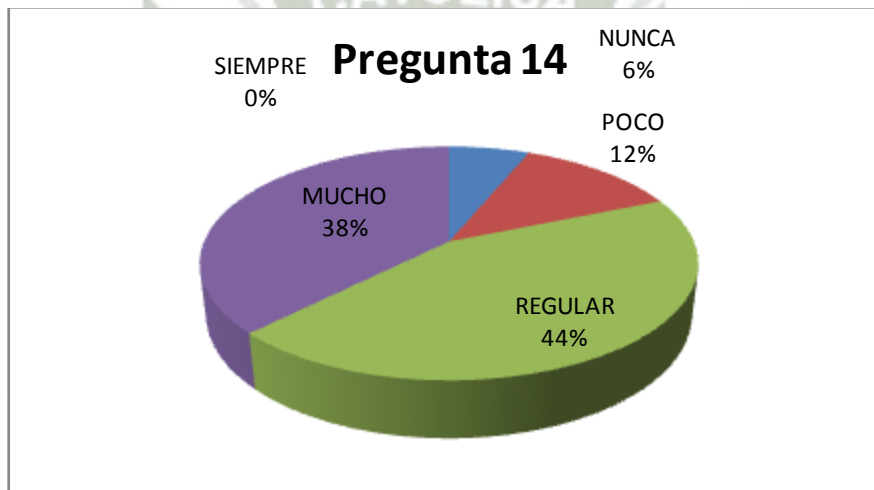
En esta pregunta vamos ver que tan buena es la relación de trabajo entre los trabajadores

Cuadro N° 3.18. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	2	7	6	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.17. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa



Fuente: Elaboración Propia

Entre los trabajadores del área de operaciones de la financiera, el 44% de ellos piensan que hay un clima laboral regularmente armonioso, como también un 38% cree que el clima laboral es muy bueno, así mismo pocos creen que no es bueno el clima laboral en la financiera.

Pregunta 15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.

En esta pregunta vamos a medir si a los trabajadores los dejan expresarse con libertad en las tareas que les asignan.

Cuadro N° 3.19. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	9	1	4	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.18. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos ver que el 56% de los trabajadores de la financiera del área de operaciones creen que hay muy pocas oportunidades de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad en la empresa lo que es preocupante, ya que hay un 13% que cree que nunca tienen la oportunidad de tomar decisiones en la misma, a su vez hay un pequeño 25% que piensan que sí les dan oportunidad que tomen decisiones que es la minoría de la financiera.

Pregunta 16. Son valorados los altos niveles de desempeño.

En esta pregunta vamos a ver si los trabajadores se sienten valorados al momento de brindar un trabajo excelente.

Cuadro N° 3.20. Son valorados los altos niveles de desempeño

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	7	6	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.19. Son valorados los altos niveles de desempeño



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos apreciar que hay un gran déficit de motivación por parte de los trabajadores con lo que no se sienten valorados ni uno, ya que la mayoría con un 44% sienten que son poco valorados, otra parte que son el 37% son regularmente valorados y un 19% no se sienten para nada valorados por su empleador.

Pregunta 17. Los trabajadores están involucrados con la Organización.

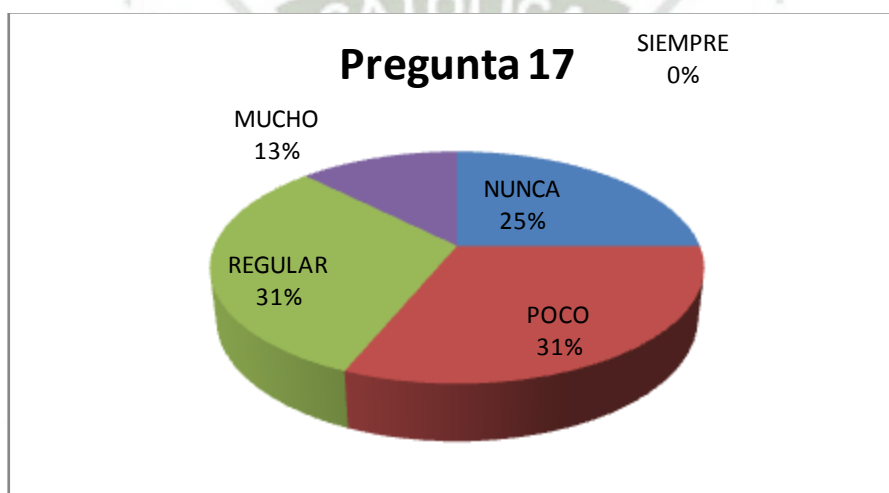
En esta pregunta vamos a ver si los trabajadores están identificados con su empresa.

Cuadro N° 3.21. Los trabajadores están involucrados con la Organización

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
4	5	5	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.20. Los trabajadores están involucrados con la Organización



Fuente: Elaboración Propia

Acá podemos observar que los trabajadores están en un equilibrio pero bajo ya que el 31% se sienten regularmente identificados con la empresa, por otro lado otro 31% se siente poco involucrados con la misma, así mismo un 25% que no se siente para nada involucrados de ninguna forma con la financiera lo que provoca que el 87% de los trabajadores no se sientan muy involucrados con la empresa.

Pregunta 18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores de la empresa sienten que la capacitación que se les brinda es la necesaria para realizar sus actividades laborales.

Cuadro N° 3.22. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo

	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	1	8	5	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.21. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores del área operaciones de la empresa su 50% no se sienten preparados de forma necesaria para realizar su trabajo, un 31% de ellos se sienten regularmente preparados lo cual tampoco es bueno para la financiera ya que el 81% de ellos no está contento con la preparación de la financiera.

Pregunta 19. Existen suficientes canales de comunicación.

En esta pregunta vamos a medir si los canales de comunicación que tienen los trabajadores de la empresa son eficientes.

Cuadro N° 3.23. Existen suficientes canales de comunicación

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	6	9	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.22. Existen suficientes canales de comunicación



Fuente: Elaboración Propia

Acá nos podemos percatar que en el área de operaciones no hay suficientes canales de comunicación ya que el 56% de los trabajadores piensan que tienen regularmente canales de atención para comunicarse pero hay un 38% que sienten que en medio de comunicación de canales de la financiera es poco.

Pregunta 20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores de la empresa sienten que su trabajo de maneja de manera integrada como un buen equipo de trabajo.

Cuadro N° 3.24. Funciona como un equipo bien integrado

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	3	9	3	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.23. Funciona como un equipo bien integrado



Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría de trabajadores de operaciones podemos observar que sienten que es de manera regular que funcionan el equipo de trabajo de su área, lo cual es malo ya que también hay un 19% que piensan que muy poco trabajan de forma integrada, solo hay un 19% que piensan que si se trabaja de forma integrada en la organización.

Pregunta 21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.

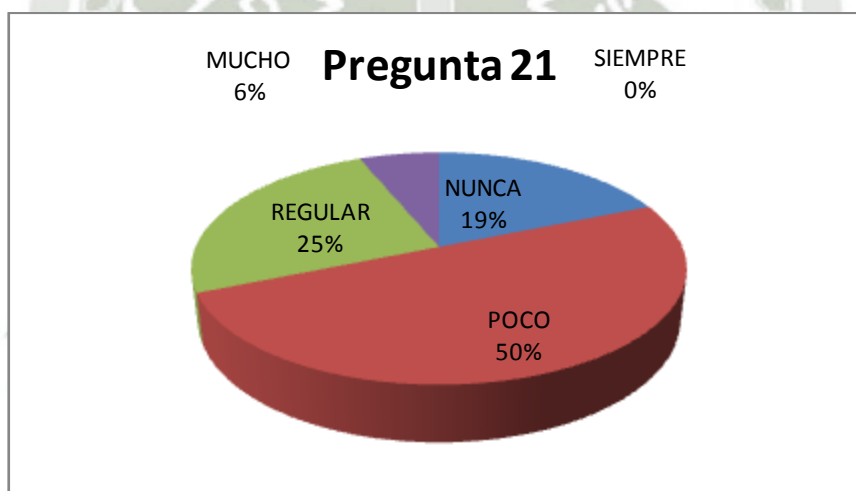
En esta pregunta vamos a medir si los jefes del área de operaciones reconocen el trabajo que realizan los trabajadores de su área que tienen a cargo.

Cuadro N° 3.25. Los jefes de áreas expresan reconocimiento

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	8	4	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.24. Los jefes de áreas expresan reconocimiento



Fuente: Elaboración Propia

Acá podemos observar que los trabajadores del área de operaciones sienten que los jefes no reconocen para nada en su 19%, ya que de forma regular creen un 25% de los trabajadores, así mismo el 50% que son la mayoría creen que es muy poco, así mismo el 19% aseguran que no expresan reconocimiento de nada.

Pregunta 22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores sienten que día a día van mejorando las cosas en su área.

Cuadro N° 3.26. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	7	5	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.25. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico vemos que los trabajadores sienten que las cosas cada día van peor ya que el 31% considera que las cosas se manejan día a día de manera regular, un 44% que es la mayoría consideran que se manejan mal y un preocupante 12% piensan que nunca se manejaron bien en la Financiera, en el área de operaciones.

Pregunta 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

En esta pregunta vamos a medir si las responsabilidades que se les da a los trabajadores del área están bien definidas.

Cuadro N° 3.27. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	4	8	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.26. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que las responsabilidades de los puestos de los trabajadores del área de operaciones piensan que están de manera regular con un 50%, así mismo un 25% piensan que están mal definidas las responsabilidades en la financiera.

Pregunta 24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

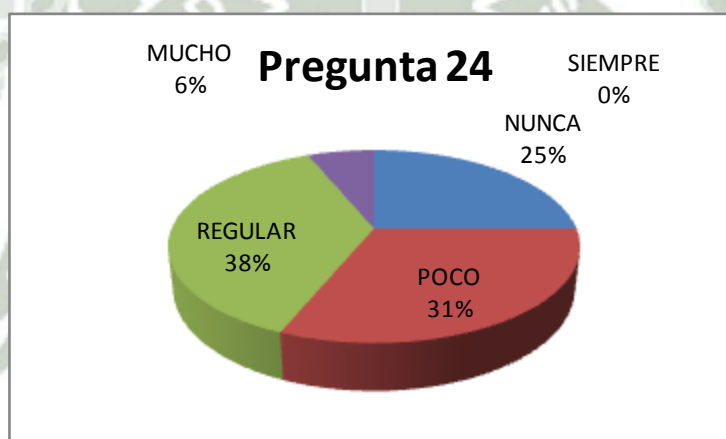
En esta pregunta vamos a medir si los jefes de su área tienen una interacción constante con los trabajadores que están a su cargo

Cuadro N° 3.28. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
4	5	6	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.27. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico con lo que respecta a si es posible interactuar con personal de mayor jerarquía de los trabajadores del área de operaciones piensan en un 38% que es de forma regular, así mismo un 31% creen que se encuentran con pocas posibilidades de interactuar con el personal de mayor jerarquía y un preocupante 25% considera que es imposible comunicarse con el personal de mayor jerarquía.

Pregunta 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.

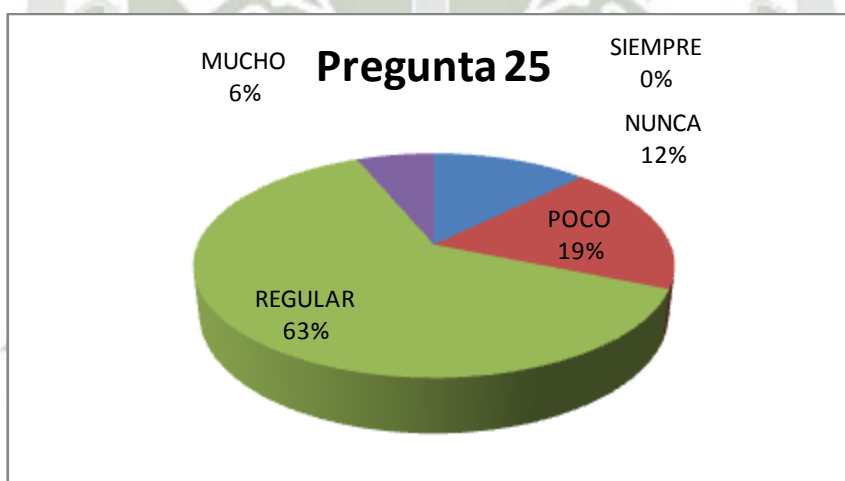
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores con los medios de trabajo que tienen cuentan con la oportunidad de realizar su trabajo lo mejor que se puede.

Cuadro N° 3.29. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	3	10	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.28. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico con lo que respecta a la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede los trabajadores del área de operaciones piensan en un 63% que es de forma regular, así mismo un 19% creen que se encuentran con pocas posibilidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.

Pregunta 26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.

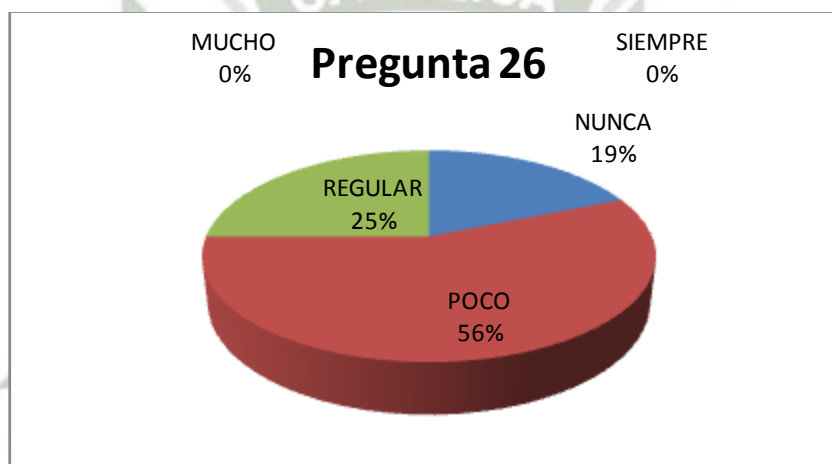
En esta pregunta se va medir si las actividades en las que trabajan permiten el desarrollo de los trabajadores.

Cuadro N° 3.30. Las actividades permiten el desarrollo del personal

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	9	4	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.29. Las actividades permiten el desarrollo del personal



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores sienten que el trabajo prácticamente en un 100% no permite el desarrollo del personal, ya que un 25% creen que ayuda de forma regular, así mismo el 56% que es la gran mayoría piensan que es poco lo que permite para el desarrollo del personal, y lo más preocupante es que hay un 19% que piensa que no sirve para nada para el desarrollo del personal.

Pregunta 27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal

En esta pregunta vamos a medir si las tareas que realizan día a día permiten que los trabajadores tengan un desarrollo personal en la empresa.

Cuadro N° 3.31. Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
4	7	5	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.30. Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que hay un descontento total ya que el 100% de los trabajadores del área de operaciones piensan que las actividades del día a día no va permitir su desarrollo personal, un 31% piensa que es de forma regular, así mismo un 44% afirma de que es poco probable que los ayude, y un preocupante 25% que cree que su día a día no permite para nada su desarrollo personal.

Pregunta 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

En esta pregunta se va medir si hay un adecuado control y seguimiento de las actividades realizadas por los trabajadores.

Cuadro N° 3.32. Se dispone de un sistema para el seguimiento de actividades

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	4	10	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.31. Se dispone de un sistema para el seguimiento de actividades



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que la gran mayoría de los trabajadores del área de operaciones en un 63% piensan que el sistema seguimiento y control de las actividades de la empresa es regular, así mismo un 25% de los trabajadores creen que es poco confiable para el seguimiento y control de las actividades.

Pregunta 29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.

En esta pregunta se va medir si los trabajadores tienen el apoyo de su organización para afrontar los obstáculos que deben de afrontar.

Cuadro N° 3.33. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	9	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.32. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos



Fuente: Elaboración Propia

En gran mayoría los trabajadores de operaciones de la financiera con un 56% piensan que son pocos los obstáculos que se afrontan y superan en la Organización, como también un 35% piensa que es de forma regular la manera de cómo se supera y afrontan los obstáculos en la misma.

Pregunta 30. Existe una buena administración de los recursos.

En esta pregunta vamos a medir si los recursos tangibles e intangibles que tienen los trabajadores, son los adecuados.

Cuadro N° 3.34. Existe una buena administración de los recursos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
7	2	7	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.33. Existe una buena administración de los recursos



Fuente: Elaboración Propia

Con lo que respecta a los recursos que se manejan en la financiera, los trabajadores del área de operaciones piensan que la administración de los recursos en un 44% no sirven para nada lo cual es muy preocupante para la empresa así mismo el otro 44% de la empresa piensan que los recursos que les brindan son regulares, lo cual tampoco es favorable para la empresa.

Pregunta 31. Promueven la capacitación que se necesita.

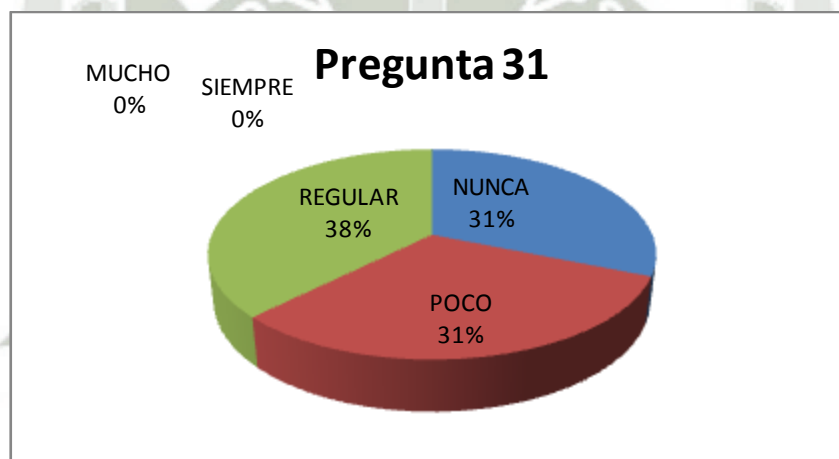
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores sienten que las capacitaciones que les dan son las adecuadas para el aporte a su trabajo diario.

Cuadro N° 3.35. Promueven la capacitación que se necesita

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
5	5	6	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.34. Promueven la capacitación que se necesita



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que las capacitaciones para los trabajadores por parte de la empresa en un 62% no sirven o sirven muy poco para ellos; y solo en un 38% sienten que sí les ayuda de manera regular; preocupa que ese 62% sienten que sirve o poco o prácticamente nada las capacitaciones brindadas.

Pregunta 32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.

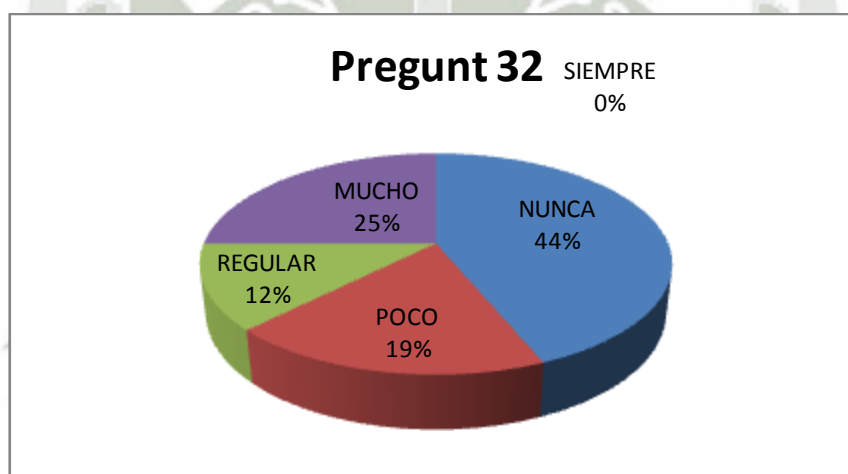
En esta pregunta vamos a medir si las labores diarias de los trabajadores son un estimulante para realizarlas de la mejor manera.

Cuadro N° 3.36. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
7	3	2	4	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.35. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que para los trabajadores de la financiera en un 44%, lo cual es muy preocupante, no estimulan para nada, así mismo un 25% si se sienten motivados por las actividades laborales de la financiera.

Pregunta 33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.

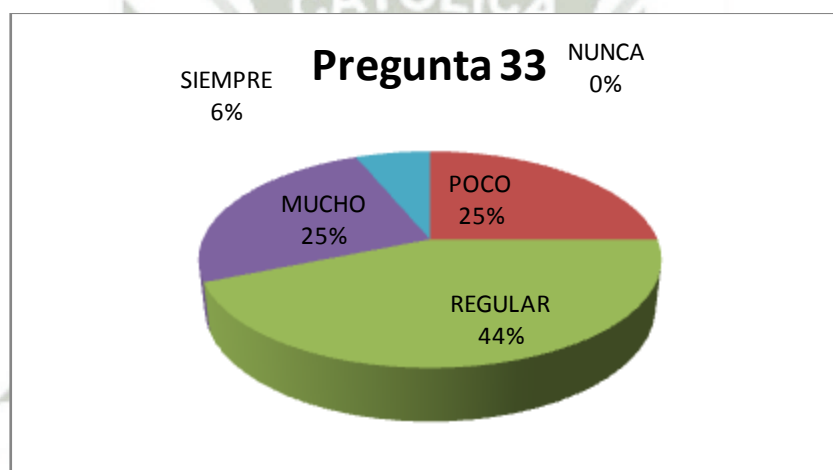
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores son apoyados con guías y procedimientos de trabajo.

Cuadro N° 3.37. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
0	4	7	4	1

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.36. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que las normas y procedimientos para los trabajadores del área de operaciones a un 44% los ayuda de forma regular, así mismo un 25% consideran que sí los ayuda mucho, como también un 25% piensan que los ayuda en muy poco.

Pregunta 34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.

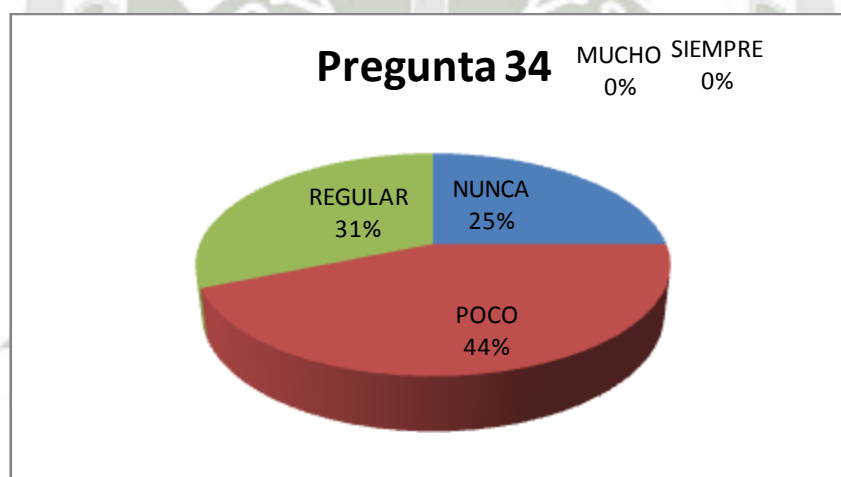
En esta pregunta vamos a medir si la empresa fomenta y promueva la comunicación con los trabajadores para saber cómo se encuentran y ver sus necesidades.

Cuadro N° 3.38. La Organización fomenta y promueve la comunicación

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
4	7	5	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.37. La Organización fomenta y promueve la comunicación



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores de operaciones consideran en un 44% que es poco lo que la organización fomenta y promueve la comunicación, así mismo el 31% de los trabajadores opinan que la organización fomenta y promueve la comunicación, además, y muy preocupante, el 25% piensa que no fomentan para nada la comunicación de la misma.

Pregunta 35. La Remuneración es atractiva.

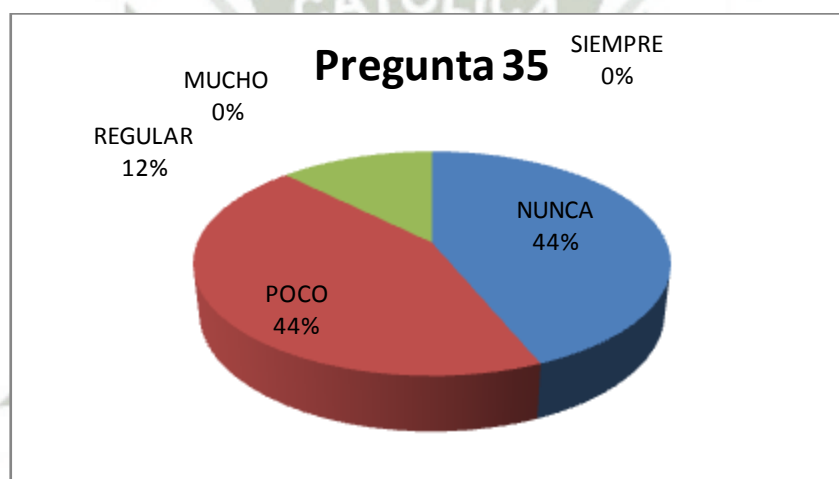
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que su trabajo es remunerado de manera justa.

Cuadro N° 3.39. La Remuneración es atractiva

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
7	7	2	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.38. La Remuneración es atractiva



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores del área de operaciones están totalmente desmotivados ya que el 88% sienten que la remuneración o es poca o nada atractiva para los trabajadores de la empresa.

Pregunta 36. La empresa promueve el desarrollo del personal.

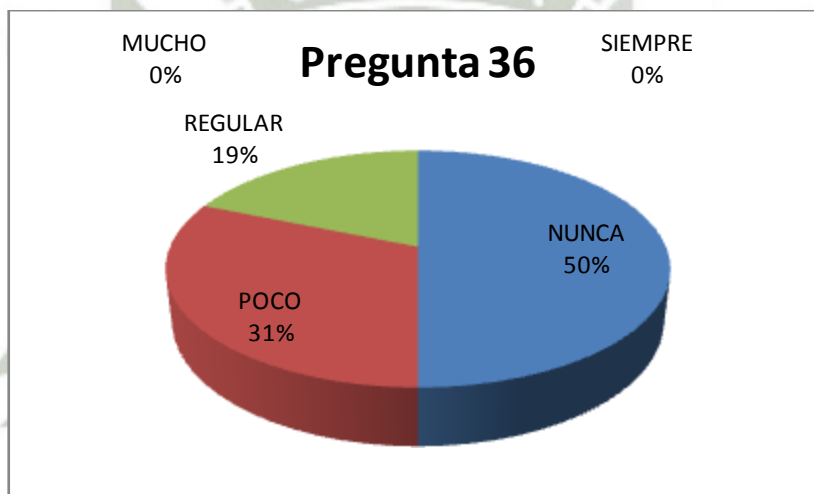
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores sienten que su empresa es buena para su crecimiento profesional

Cuadro N° 3.40. La empresa promueve el desarrollo del personal

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
8	5	3	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.39. La empresa promueve el desarrollo del personal



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se encuentra algo que es realmente preocupante ya que el 50% de los trabajadores consideran que la empresa no promueve para nada el desarrollo del personal, así mismo el 31% considera que es poco lo que la empresa promueva por el desarrollo de los trabajadores de operaciones.

Pregunta 37. Los productos y/o servicios de la empresa, son motivo de orgullo del personal.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores están identificados con su empresa y consideran que sus productos son de calidad.

Cuadro N° 3.41. Servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	7	7	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.40. Servicios de la empresa son motivo de orgullo del personal



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores de la empresa, del área de operaciones, consideran que los productos y servicios de la empresa, en un 44%, son regulares con lo que respecta a sentirse orgullosos de ellos; y, por otro lado, también con un 44% consideran que es poco motivo de orgullo los productos y servicios de la empresa.

Pregunta 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores tienen claro los objetivos de trabajo de la empresa.

Cuadro N° 3.42. Los objetivos del trabajo están claramente definidos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	8	5	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.41. Los objetivos del trabajo están claramente definidos



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos ver que los objetivos de trabajo para los trabajadores de la organización en un 50% no están claramente definidos, por otro lado hay un 31% que consideran que los objetivos de trabajo están claramente definidos de manera regular.

Pregunta 39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.

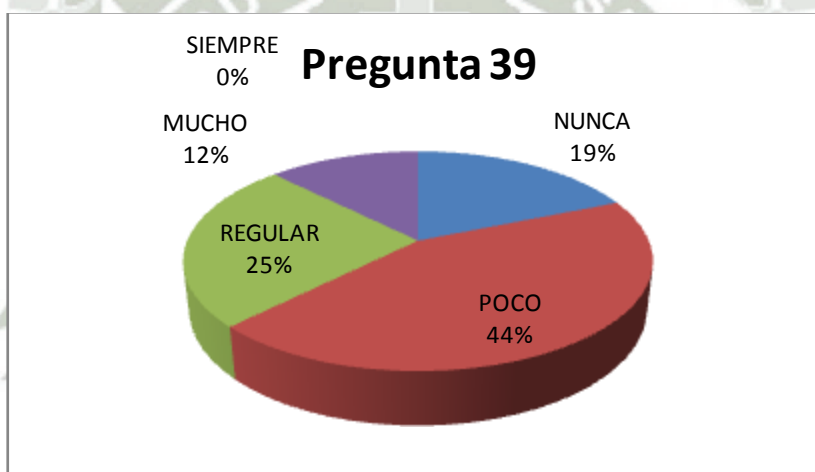
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores sienten que sus jefes de área consideran los planteamientos de mejora que proponen.

Cuadro N° 3.43. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	7	4	2	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.42. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos ver que los trabajadores de la organización sienten que los supervisores en un 44% los escuchan poco, así mismo el 25% consideran que de manera regular son escuchados, así mismo un preocupante 19% creen que los supervisores no los escuchan para nada.

Pregunta 40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.

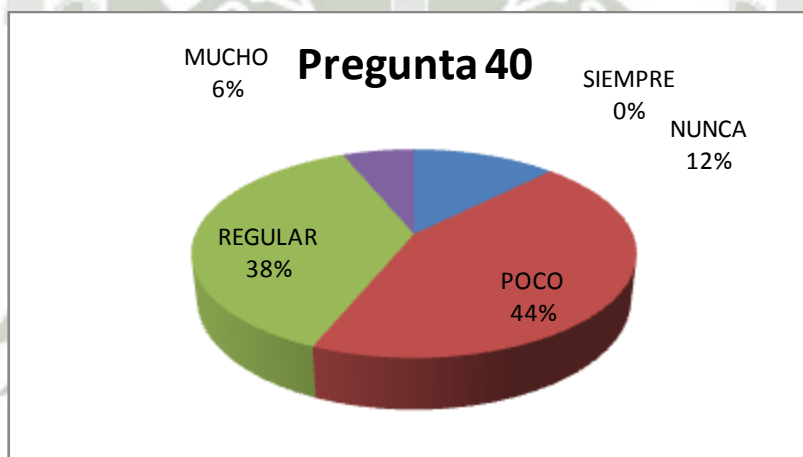
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que están bien plantados los objetivos junto con la visión que tiene la empresa.

Cuadro N° 3.44. Objetivos de trabajo guardan relación con visión institucional

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	7	6	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.43. Objetivos de trabajo guardan relación con visión institucional



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico con lo que respecta a los objetivos con la visión de la organización los trabajadores piensan que no guardan poca relación en un 44%, así mismo el 38% de los trabajadores considera que los objetivos de la institución y su visión guardan una regular relación.

Pregunta 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.

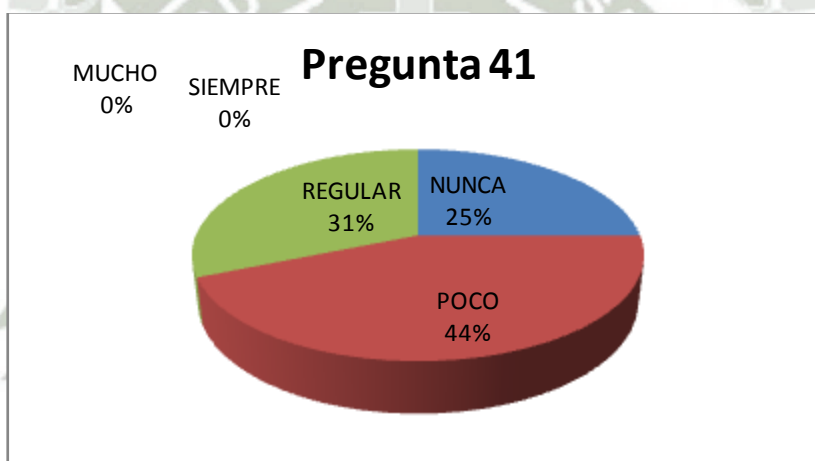
En esta pregunta se va medir si los trabajadores sienten que la empresa promueve mejoras innovadoras y nuevas ideas para la misma.

Cuadro N° 3.45. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
4	7	5	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.44. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico con lo que respecta a la generación de ideas creativas o innovadoras los trabajadores del área de operaciones en un 44% consideran que es poco lo que se promueve, así mismo el 31 % considera que es de manera regular.

Pregunta 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que están claramente definidos la visión, misión y valores de la empresa.

Cuadro N° 3.46. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	4	10	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.45. Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que la mayoría de los trabajadores del área de operaciones de la Financiera consideran en un 63% que la visión misión y valores de la empresa están regularmente claros, así mismo el 25% de los trabajadores piensan que se encuentran poco definidos los mismo.

Pregunta 43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.

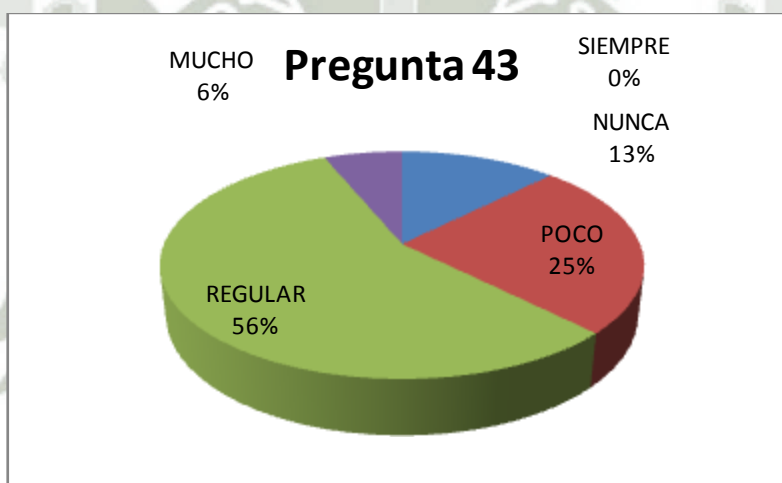
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que se realiza un adecuado manejo de planes establecidos y métodos en la empresa.

Cuadro N° 3.47. El trabajo se realiza en función a planes establecidos

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	4	9	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.46. El trabajo se realiza en función a planes establecidos



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores del área de operaciones en un 56% consideran que es de forma regular el trabajo que se realiza en función a métodos o planes establecidos, así mismo un 25% considera que es poco el trabajo de métodos o planes establecidos de la organización.

Pregunta 44. Existe colaboración entre el personal de diversas áreas y el área de operaciones.

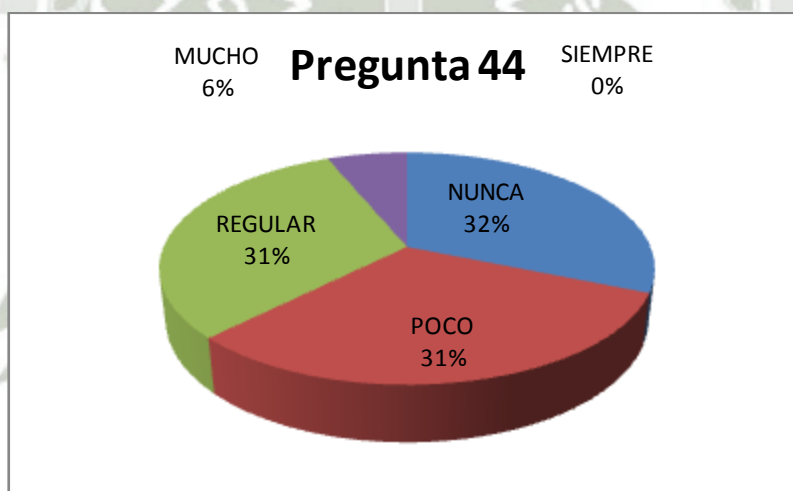
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que el personal de otras áreas también los apoya en las tareas diarias.

Cuadro N° 3.48. Existe colaboración del personal de otras áreas y operaciones

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
5	5	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.47. Existe colaboración del personal de otras áreas y operaciones



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico el personal de operaciones considera que la colaboración de otras áreas al área de operaciones es en un 99% nada poca o nula, lo cual es muy preocupante para la organización.

Pregunta 45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

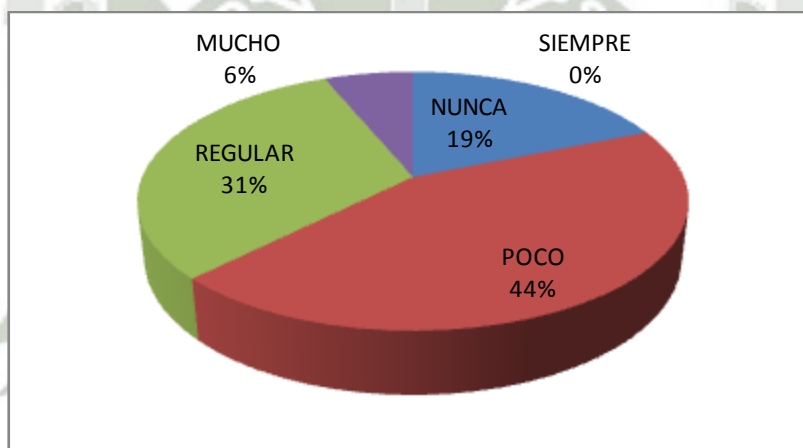
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores consideran que la tecnología que se les brinda es adecuada y ayuda a su trabajo diario.

Cuadro N° 3.49. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
3	7	5	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.48. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores del área de operaciones en un 44% consideran que es poca la tecnología con la que se cuenta para facilitar el trabajo, así mismo un 31% considera que es de manera regular el apoyo de la tecnología en la organización.

Pregunta 46. Se reconoce los logros en su labor.

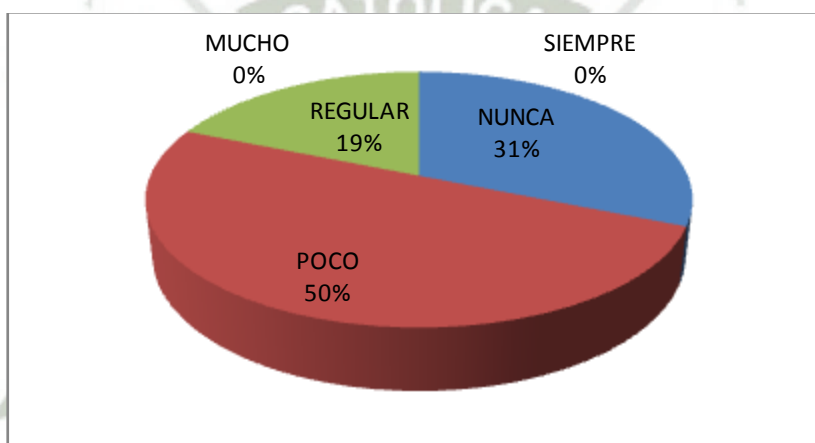
En esta pregunta vamos a medir si los trabajos consideran que son reconocidos por sus logros en su trabajo.

Cuadro N° 3.50. Se reconoce los logros en su labor

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
5	8	3	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.49. Se reconoce los logros en su labor



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos ver algo que es realmente preocupante para la empresa ya que los trabajadores del área de operaciones consideran en un 81% que se reconocen poco o nada prácticamente los logros en la labor de trabajo.

Pregunta 47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

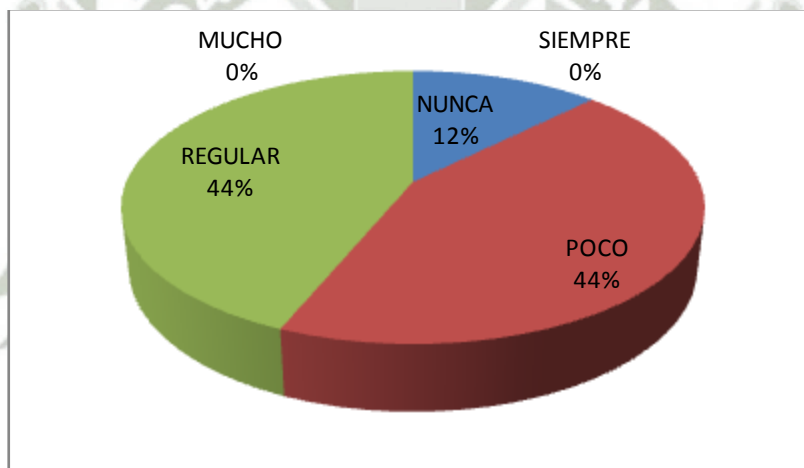
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores sienten que su empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.

Cuadro N° 3.51. La organización es buena para alcanzar calidad de vida laboral

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
2	7	7	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.50. La organización es buena para alcanzar calidad de vida laboral



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico lo que podemos ver es algo preocupante ya que los trabajadores del área de operaciones de la financiera en su gran mayoría no se ve en un futuro en la institución, ya que el 44% de ellos consideran que es una opción regular, así mismo con el mismo porcentaje no consideran que sea una opción para alcanzar vida laboral y un 12% simplemente quiere salir a buscar otras opciones.

Pregunta 48. Existe un trato adecuado en la empresa.

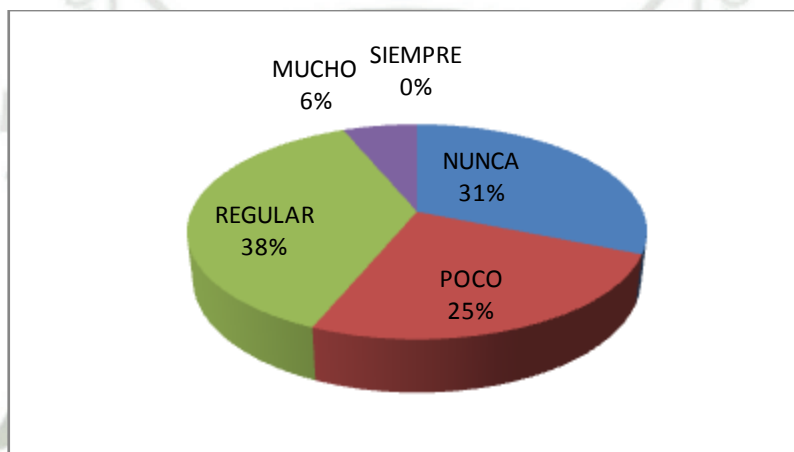
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores tienen un trato adecuado por parte de su empleador.

Cuadro N° 3.52. Existe un trato adecuado en la empresa

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
5	4	6	1	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.51. Existe un trato adecuado en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar de que los trabajadores del área de operaciones consideran en un 38% que son tratados de manera regular, así mismo un 31% consideran q nunca los tratan de manera adecuada lo que es preocupante.

Pregunta 49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.

En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores también son informados sobre avances que se presenten en otras áreas de la empresa.

Cuadro N° 3.53. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
5	6	5	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.52. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico los trabajadores de la financiera del área de operaciones consideran que los avances en otras áreas de la organización en un 38% se conocen poco, así mismo otra parte de trabajadores consideran con un 31% que no se conoce nada, como la otra parte que es 31% también, considera que se conoce los avances de manera regular.

Pregunta 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

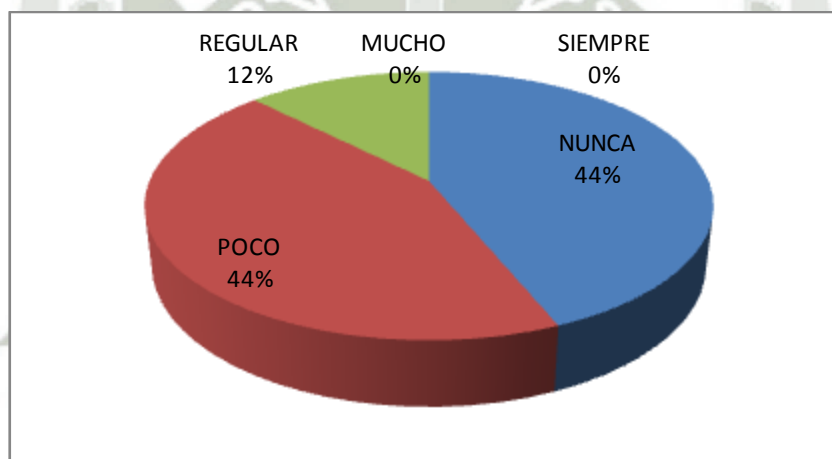
En esta pregunta vamos a medir si los trabajadores están de acuerdo si su desempeño y logros están acorde a la remuneración percibida.

Cuadro N° 3.54 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros

NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
7	7	2	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.53. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros



Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico podemos observar que los trabajadores del área de operaciones de la financiera están totalmente desmotivados ya que el 88% de ellos considera están poco o nada de acuerdo con la remuneración ya que no refleja el desempeño y logros de cada uno.

3.5.3.2. Análisis por encuestado

El siguiente análisis vamos a determinar cómo se siente cada uno de los trabajadores encuestados de forma personal.



Encuestas de Clima Laboral

En estas encuestas determinaremos el diagnóstico para cada uno de los trabajadores para ver cómo se sienten actualmente en la financiera.

En los cuadros vamos a poder observar cual es el clima laboral percibido por los trabajadores directamente basado en nuestras variables analizadas.

Donde en la parte izquierda de cada variable vamos a ver el puntaje acumulado de una de las variables entre 0 es lo más bajo y 50 lo más alto.

Así mismo PC significa percentil, con el cual vamos a obtener rangos de medida en los cuales se miden de la siguiente manera:

Rangos	Puntaje
De 10 a 16	1
De 18 a 21	5
De 22 a 23	10
De 24 a 25	15
Igual a 26	20
Igual a 27	25
Igual a 28	30
Igual a 29	35
Igual a 30	40
Igual a 31	45
Igual a 32	50
Igual a 33	55
Igual a 34	60
Igual a 35	65

Igual a 36	70
Igual a 37	75
Igual a 38	80
Igual a 39	90
De 40 a 41	95
De 42 a 50	99

Así de esa manera podemos obtener los resultados del clima laboral apreciado por cada uno de los trabajadores.

A. Encuestado numero 1

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 1, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.55. Encuesta de sujeto 1

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
18	PC	5	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MUY DESFAVORABLE
13	PC	1	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
22	PC	10	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
20	PC	5	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
21	PC	5	
PUNTAJE TOTAL			DESFAVORABLE
GENERAL			
94	PC	5	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del primero de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Pobre identificación con los valores institucionales y escasa o nula convicción en el trabajo propio y/o grupal como elementos de beneficio propio e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

B. Encuestado numero 2

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 2, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.56. Encuesta de sujeto 2

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
25	PC	15	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			FAVORABLE
36	PC	55	
SUPERVISIÓN			MEDIA
31	PC	35	
COMUNICACIÓN			MEDIA
28	PC	25	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
28	PC	25	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
148	PC	30	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del segundo de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Se asume algunos valores institucionales y parcialmente éstos como propios con relativa convicción del esfuerzo como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

C. Encuestado numero 3

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 3, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.57. Encuesta de sujeto 3

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MEDIA
27	PC	25	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
24	PC	10	
SUPERVISIÓN			MEDIA
32	PC	40	
COMUNICACIÓN			MEDIA
30	PC	30	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
30	PC	30	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
143	PC	25	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del tercero de los encuestados

REALIZACIÓN PERSONAL	El trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral; percibe que pocos elementos resultan estimulantes al desarrollo personal y profesional. No necesariamente se asocia su desarrollo al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia

D. Encuestado numero 4

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 4, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.58. Encuesta de sujeto 4

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MUY
14	PC	1	DESFAVORABLE
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
20	PC	5	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
20	PC	5	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
20	PC	5	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
21	PC	5	
PUNTAJE TOTAL			
GENERAL			DESFAVORABLE
95	PC	5	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del tercero de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	La percepción sobre las posibilidades que le ofrece el medio laboral para su realización personal se considera altamente desmotivante, desalentadora al desarrollo personal y profesional; éste a su vez se percibe sin asociación al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

E. Encuestado numero 5

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 5, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.59. Encuesta de sujeto 5

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MEDIA
28	PC	30	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MEDIA
31	PC	30	
SUPERVISIÓN			MEDIA
31	PC	35	
COMUNICACIÓN			MEDIA
32	PC	40	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
31	PC	35	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
153	PC	35	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del quinto de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral; percibe que pocos elementos resultan estimulantes al desarrollo personal y profesional. No necesariamente se asocia su desarrollo al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Compromiso relativo con la institución y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia

F. Encuestado numero 6

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 6, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.60. Encuesta de sujeto 6

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MEDIA
33	PC	55	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MEDIA
33	PC	40	
SUPERVISIÓN			MEDIA
31	PC	35	
COMUNICACIÓN			MEDIA
31	PC	35	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
29	PC	25	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
157	PC	40	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del sexto de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral; percibe que pocos elementos resultan estimulantes al desarrollo personal y profesional. No necesariamente se asocia su desarrollo al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Compromiso relativo con la institución y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia

G. Encuestado numero 7

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 7, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.61. Encuesta de sujeto 7

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MEDIA
27	PC	25	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MEDIA
29	PC	20	
SUPERVISIÓN			MEDIA
31	PC	35	
COMUNICACIÓN			MEDIA
28	PC	25	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
23	PC	10	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
138	PC	20	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del séptimo de los encuestados .

REALIZACIÓN PERSONAL	El trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral; percibe que pocos elementos resultan estimulantes al desarrollo personal y profesional. No necesariamente se asocia su desarrollo al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Compromiso relativo con la institución y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia

H. Encuestado numero 8

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 8, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.62. Encuesta de sujeto 8

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
23	PC	10	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MEDIA
30	PC	25	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
24	PC	10	
COMUNICACIÓN			MEDIA
27	PC	20	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
28	PC	25	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
132	PC	20	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del octavo de los encuestados .

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Compromiso relativo con la institución y con el esfuerzo personal en el logro de metas individuales e institucionales.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	El empleo de la información es de relativa funcionalidad; pudiera estarse empleando mecanismos de comunicación que no logran totalmente el cometido de dar fluidez a la información como insumo de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia



I. Encuestado numero 9

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 9, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.63. Encuesta de sujeto 9

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MEDIA
28	PC	30	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			FAVORABLE
34	PC	45	
SUPERVISIÓN			MEDIA
33	PC	45	
COMUNICACIÓN			FAVORABLE
35	PC	55	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
33	PC	50	
PUNTAJE TOTAL			MEDIA
GENERAL			
163	PC	45	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del noveno de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El trabajador considera que su realización personal es de relativa asociación con aspectos del medio laboral; percibe que pocos elementos resultan estimulantes al desarrollo personal y profesional. No necesariamente se asocia su desarrollo al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Se asume algunos valores institucionales y parcialmente éstos como propios con relativa convicción del esfuerzo como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	La comunicación es percibida como favorable en algunos elementos mientras que en otros pudieran estar ausentes o limitados para el éxito de las tareas institucionales.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción de relativa significación de un ambiente laboral propicio. Las convicciones laborales resultan poco consistentes con una cultura institucional fuerte.

Fuente: Elaboración Propia

J. Encuestado numero 10

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 10, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.64. Encuesta de sujeto 10

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MUY
17	PC	5	DESFAVORABLE
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
21	PC	5	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
20	PC	5	
COMUNICACIÓN			MUY
14	PC	1	DESFAVORABLE
CONDICIONES LABORALES			MUY
15	PC	1	DESFAVORABLE
PUNTAJE TOTAL			MUY
GENERAL			DESFAVORABLE
87	PC	1	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	La percepción sobre las posibilidades que le ofrece el medio laboral para su realización personal se considera altamente desmotivante, desalentadora al desarrollo personal y profesional; éste a su vez se percibe sin asociación al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Pobre empleo de la información pertinente a las tareas institucionales y atención a las personas con las que se interactúa en la institución. Limitada o nula fluidez, celeridad, claridad y precisión en el manejo de la información.
CONDICIONES LABORALES	Se percibe el ambiente laboral como un contexto de condiciones laborales muy pobres y poco estimulantes al cumplimiento de las tareas encomendadas. Ausencias significativas en aspectos materiales, económicos y/o psicosociales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción muy desfavorable que atribuye un ambiente laboral con carencias o ausencias altamente significativas de elementos de apoyo y estímulo al trabajo institucional. Es altamente probable que exista una cultura polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

K. Encuestado numero 11

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 11, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.65. Encuesta de sujeto 11

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
20	PC	5	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
20	PC	5	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
22	PC	10	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
23	PC	10	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
19	PC	5	
PUNTAJE TOTAL			DESFAVORABLE
GENERAL			
104	PC	5	

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo primero de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

L. Encuestado numero 12

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 12, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.66. Encuesta de sujeto 12

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			MUY
17	DESFAVORABLE	5	DESFAVORABLE
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
21	DESFAVORABLE	5	DESFAVORABLE
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
21	DESFAVORABLE	5	DESFAVORABLE
COMUNICACIÓN			MUY
16	DESFAVORABLE	1	DESFAVORABLE
CONDICIONES LABORALES			MUY
13	DESFAVORABLE	1	DESFAVORABLE
PUNTAJE TOTAL			MUY
GENERAL			DESFAVORABLE
88	PC	1	DESFAVORABLE

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo segundo de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	La percepción sobre las posibilidades que le ofrece el medio laboral para su realización personal se considera altamente desmotivante, desalentadora al desarrollo personal y profesional; éste a su vez se percibe sin asociación al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Pobre empleo de la información pertinente a las tareas institucionales y atención a las personas con las que se interactúa en la institución. Limitada o nula fluidez, celeridad, claridad y precisión en el manejo de información.
CONDICIONES LABORALES	Se percibe el ambiente laboral como un contexto de condiciones laborales muy pobres y poco estimulantes al cumplimiento de las tareas encomendadas. Ausencias significativas en aspectos materiales, económicos y/o psicosociales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción muy desfavorable que atribuye un ambiente laboral con carencias o ausencias altamente significativas de elementos de apoyo y estímulo al trabajo institucional. Es altamente probable que exista una cultura polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

M. Encuestado numero 13

En este cuadro observaremos el diagnostico del sujeto 13, y como se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.67. Encuesta de sujeto 13

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
18	DESFAVORABLE	5	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			MUY DESFAVORABLE
17	DESFAVORABLE	1	
SUPERVISIÓN			MUY DESFAVORABLE
15	DESFAVORABLE	1	
COMUNICACIÓN			MUY DESFAVORABLE
15	DESFAVORABLE	1	
CONDICIONES LABORALES			MUY DESFAVORABLE
15	DESFAVORABLE	1	
PUNTAJE TOTAL			MUY DESFAVORABLE
GENERAL			
80	PC	1	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo tercero de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Pobre identificación con los valores institucionales y escasa o nula convicción en el trabajo propio y/o grupal como elementos de beneficio propio e institucional.
SUPERVISIÓN	La disfuncionalidad con la que se percibe la supervisión es considerada muy distante al cumplimiento de las tareas y hasta puede estar significando perjuicio al desarrollo de las tareas laborales.
COMUNICACIÓN	Pobre empleo de la información pertinente a las tareas institucionales y atención a las personas con las que se interactúa en la institución. Limitada o nula fluidez, celeridad, claridad y precisión en el manejo de la información.
CONDICIONES LABORALES	Se percibe el ambiente laboral como un contexto de condiciones laborales muy pobres y poco estimulantes al cumplimiento de las tareas encomendadas. Ausencias significativas en aspectos materiales, económicos y/o psicosociales.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción muy desfavorable que atribuye un ambiente laboral con carencias o ausencias altamente significativas de elementos de apoyo y estímulo al trabajo institucional. Es altamente probable que exista una cultura polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

N. Encuestado numero 14

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 14, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.68. Encuesta de sujeto 14

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
28	DESFAVORABLE	5	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
31	DESFAVORABLE	5	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
31	DESFAVORABLE	5	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
20	DESFAVORABLE	5	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
21	DESFAVORABLE	5	
PUNTAJE TOTAL			DESFAVORABLE
GENERAL			
102	PC	5	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo cuarto de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACIÓN	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

O. Encuestado numero 15

En este cuadro observaremos el diagnóstico del sujeto 15, y cómo se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.69. Encuesta de sujeto 15

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
24	DESFAVORABLE	15	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
25	DESFAVORABLE	10	
SUPERVISIÓN			MEDIA
26	PC	15	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
25	PC	10	
CONDICIONES LABORALES			MEDIA
28	PC	25	
PUNTAJE TOTAL			DESFAVORABLE
GENERAL			
128	PC	15	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo quinto de los encuestados.

REALIZACIÓN PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISIÓN	Las indicaciones que sobre las tareas pueden ofrecer las personas encargadas de la supervisión son percibidas con cierta indiferencia y no se asocian éstas al logro de las metas en el cumplimiento de las tareas.
COMUNICACIÓN	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	Percepción de relativo apoyo a las tareas en función a condiciones laborales. Algunos aspectos pudieran estar significando soporte para un buen desempeño mientras que otros, no estarían significando un apoyo relevante.
PUNTUACIÓN TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

P. Encuestado numero 16

En este cuadro observaremos el diagnostico del sujeto 16, y como se siente en sus condiciones de trabajo.

Cuadro N° 3.70. Encuesta de sujeto 16

PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
REALIZACIÓN PERSONAL			DESFAVORABLE
20	PC	5	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL			DESFAVORABLE
19	PC	5	
SUPERVISIÓN			DESFAVORABLE
23	PC	10	
COMUNICACIÓN			DESFAVORABLE
21	PC	5	
CONDICIONES LABORALES			DESFAVORABLE
22	PC	5	
PUNTAJE TOTAL			DESFAVORABLE
GENERAL			
105	PC	5	

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro vamos a ver la interpretación del décimo sexto de los encuestados.

REALIZACION PERSONAL	El medio laboral es percibido poco estimulante y no favorece al desarrollo personal y profesional; tampoco es asociado al avance en sus tareas y perspectivas de futuro.
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Los valores institucionales no se asumen como propios y existe escasa convicción del esfuerzo personal y grupal como agente de desarrollo personal e institucional.
SUPERVISION	La supervisión es percibida como disfuncional y poco apreciada; el apoyo en tareas y procedimientos no es considerado de influencia en el éxito de las tareas encomendadas.
COMUNICACION	Los mecanismos y/o procedimientos establecidos para el manejo de la información con la que se labora se perciben como inexistentes o limitados al logro de los propósitos de las tareas y atención de las personas con las que se interactúa en la institución.
CONDICIONES LABORALES	El ambiente laboral es percibido con carencias significativas; algunos elementos materiales, económicos y/o psicosociales resultan ausentes o limitados para un desempeño adecuado y cumplimiento eficiente de las tareas institucionales
PUNTUACION TOTAL	Percepción poco favorable a considerar que aspectos del ambiente laboral constituyen elementos de apoyo y soporte institucional. Es probable que estas percepciones se asocien a una cultura institucional polarizada o débil en sus prácticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

3.5.4. Análisis de evaluación de las variables

En este análisis vamos a ver el resultado de las variables que se han evaluado para determinar las deficiencias que se han encontrado en la Financiera.

3.5.4.1. Motivación

Enfocándonos en las respuestas obtenidas sobre la variable motivación, encontramos que el 56% de los colaboradores creen que hay pocas oportunidades de progresar en la empresa; el 62% se sienten poco o algo involucrados con el éxito de la empresa; el 44% nunca se considera factor clave para el éxito de la organización; el 81% considera que son poco o algo valorados los altos niveles de desempeño; un 50% cree que los jefes de área expresan poco reconocimiento por los logros.

Por otro lado el 56% de los colaboradores estiman que en poco las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal; el 75% cree que el cumplir con las tareas diarias en el trabajo, poco o algo permite el desarrollo del personal; el 88% piensa que nunca o poco atractiva es su remuneración y el 50% cree que la empresa nunca promueve el desarrollo del personal.

Además, el 81% piensa que nunca o poco se reconoce los logros en su labor; el 88% cree que es poco o algo cierto que la organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral y un 88% estima que nunca o poco la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros de los colaboradores.

Resumiendo, de acuerdo al promedio de las respuestas obtenidas en la variable motivación, construimos el siguiente cuadro.

Cuadro 3.71. Porcentaje de aceptación de la variable Motivación

NUNCA	52
POCO	82
REGULAR	48
MUCHO	10
SIEMPRE	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.54. Porcentaje de aceptación de la variable Motivación



Fuente: Elaboración Propia

En resumen en la variable de motivación el 43% de los trabajadores de operaciones de la Financiera consideran que hay poca motivación, así mismo el 27% que es de preocupar que no haya ningún tipo de motivación en general, por lo cual se considera que un 70% de los colaboradores del área de operaciones se sienten poco o nada motivados.

3.5.4.2. Comunicación

Analizando las respuestas de la variable comunicación, hemos encontrado que el 62% creen que los trabajadores cuentan regularmente con acceso a la información necesaria para trabajar, un 56% piensa que poco se participa en definir los objetivos, el 75% manifiesta que poco o algo mejor se hacen las cosas cada día en la oficina, un 50% determina que las responsabilidades de sus puestos están claramente definidas, el 69% indica que es algo o es poco posible la interacción con personas de mayor jerarquía.

Además, el 56% creen que en la organización poco se afrontan o superan los problemas, un 75% piensa que poco o algo se fomenta y promueve la comunicación, el 69% dice que el supervisor poco o algo escucha los planteamientos que se le hacen, un 75% manifiesta que se promueve poco o algo la generación de ideas innovadoras o creativas, un 94% indica que la colaboración entre el personal de diversas áreas y el área de operaciones es ninguna, poca o algo y, el 69% determina que poco o nada se conocen los avances en otras áreas de la organización.

En resumen de acuerdo al promedio de respuestas obtenidas enfocada a la variable de comunicación el 74% de los colaboradores perciben que la comunicación es entre deficiente o regular en el área de operaciones de la Financiera, ya que los jefes del área de operaciones no promueven reuniones para poder percibir las necesidades de los trabajadores.

Cuadro 3.72. Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación

NUNCA	33
POCO	69
REGULAR	61
MUCHO	13
SIEMPRE	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.55. Porcentaje de aceptación de la variable Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

3.5.4.3. Satisfacción

Sobre la variable satisfacción, las respuestas nos llevan a concluir que el 50% considera que es poco el apoyo que se brinda para superar los obstáculos que se presentan, un 75% indica que los compañeros de trabajo cooperan entre sí regularmente o en muchas de las veces, el 56% señala que la mejora continua de los métodos de trabajo en la empresa se da pocas veces, un 50% manifiesta que pocas veces la información fluye adecuadamente en su área, el 82% cree que la relación armoniosa en los grupos de trabajo se da regularmente o en muchas oportunidades y el 62% responde

que los trabajadores están poco o algo involucrados con la organización.

Además, el 63% indica que regularmente se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, un 63% dice que nunca o poco cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante, el 88% considera que los productos y/o servicios de la empresa son poco o algo motivo de orgullo del personal, el 75% manifiesta que se dispone de poca o algo de tecnología que facilita el trabajo y el 63% cree que la empresa tiene algo o poco de trato adecuado a sus trabajadores.

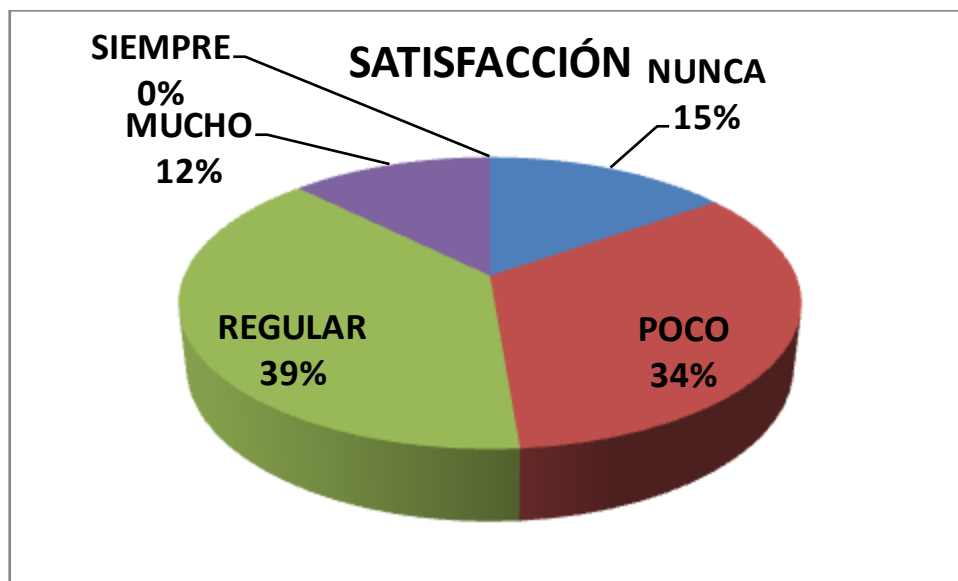
Resumiendo, el 39% se siente regularmente satisfecho y el 34% se siente poco satisfecho trabajando en la empresa; además un 15% está nada satisfecho y solo el 12% se siente muy satisfecho.

Cuadro 3.73. Porcentaje de aceptación de la variable Satisfacción

NUNCA	27
POCO	59
REGULAR	68
MUCHO	22
SIEMPRE	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.56. Porcentaje de aceptación de la variable Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia



3.5.4.4. Liderazgo

Analizando la variable liderazgo encontramos que un 56% se interesa mucho por el éxito de sus labores realizadas, el 50% considera que regularmente alcanza a sus niveles de logro en el trabajo, un 69% piensa que los objetivos de trabajo son algo o poco retadores, el 75% cree que la evaluación que se hace del trabajo ayuda poco o algo a mejorar la tarea, un 56% dice que pocas veces los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad y el 50% señala que poco se percibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Por otro lado, un 56% indica que los canales de comunicación son algo suficientes, el 56% manifiesta que el funcionamiento del grupo con el que trabaja como un equipo bien integrado es regular, un 63% considera que en forma regular se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, el 56% piensa que en algo o en poco existe una buena administración de los recursos y un 69% creen que algo o poco promueven la capacitación que se necesita.

Además, el 69% considera que en poco o algo existen normas y procedimientos como guías de trabajo, un 50% dice que en poco los objetivos del trabajo están claramente definidos, el 82% señala que en poco o en algo los objetivos del trabajo guardan relación con la visión de la institución, un 63% indica que la clara definición de misión, visión y valores de la empresa es regular y el 56% considera que es regular la situación que el trabajo se realice en función a métodos o planes establecidos.

Resumiendo, el 40% considera regular la percepción de liderazgo de la financiera, un 31% piensa que tiene poco liderazgo y mientras que un 14% dice que no existe ningún

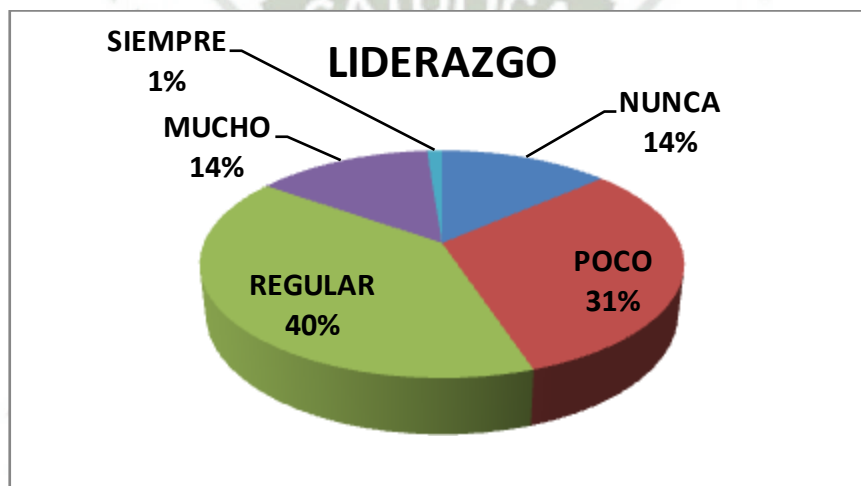
liderazgo, otro 14% acusa mucho liderazgo y un escaso 1% cree en un liderazgo en todo.

Cuadro 3.74. Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo

NUNCA	35
POCO	80
REGULAR	102
MUCHO	36
SIEMPRE	3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3.57 Porcentaje de aceptación de la variable Liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

3.5.5. Conclusiones

En conclusión según las variables de evaluación podemos concluir en lo siguiente:

Cuadro 3.75. Conclusiones del estudio de las variables

MOTIVACIÓN	La organización debe plantear estrategias de motivación que permitan mejorar el rendimiento de los trabajadores de operaciones de la Financiera.
COMUNICACIÓN	La organización tiene que tomar más en cuenta las opiniones de los trabajadores de operaciones y los jefes apoyarlos y escucharlos
SATISFACCIÓN	La organización deberá cumplir con las expectativas de los trabajadores de una u otra forma para que os mismos puedan aportar de una mejor manera a la empresa
LIDERAZGO	La organización deberá demostrar que los trabajadores pueden obtener beneficios de su empresa y tranquilidad laboral

Fuente: Elaboración Propia

3.6. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

Las empresas Financieras y organizaciones modernas se caracterizan por requerir fijar estrategias a mediano y largo plazo, así como por la urgencia de abordar los problemas concretos mediante una toma de decisiones eficaz. A continuación se detallan las herramientas más importantes que han sido utilizadas como instrumentos en el presente trabajo para buscar soluciones y alternativas de mejora a la problemática existente con respecto al clima organizacional de los trabajadores de la financiera.

3.6.1. Matriz FODA

La matriz FODA nos permite determinar las principales fortalezas y debilidades de la oficina, así como detectar las oportunidades de

mejora y amenazas. La construcción de esta matriz nos brinda la base para poder formular las estrategias para la mejora de desempeño, así como para las siguientes herramientas.

Cuadro 3.76 Matriz FODA

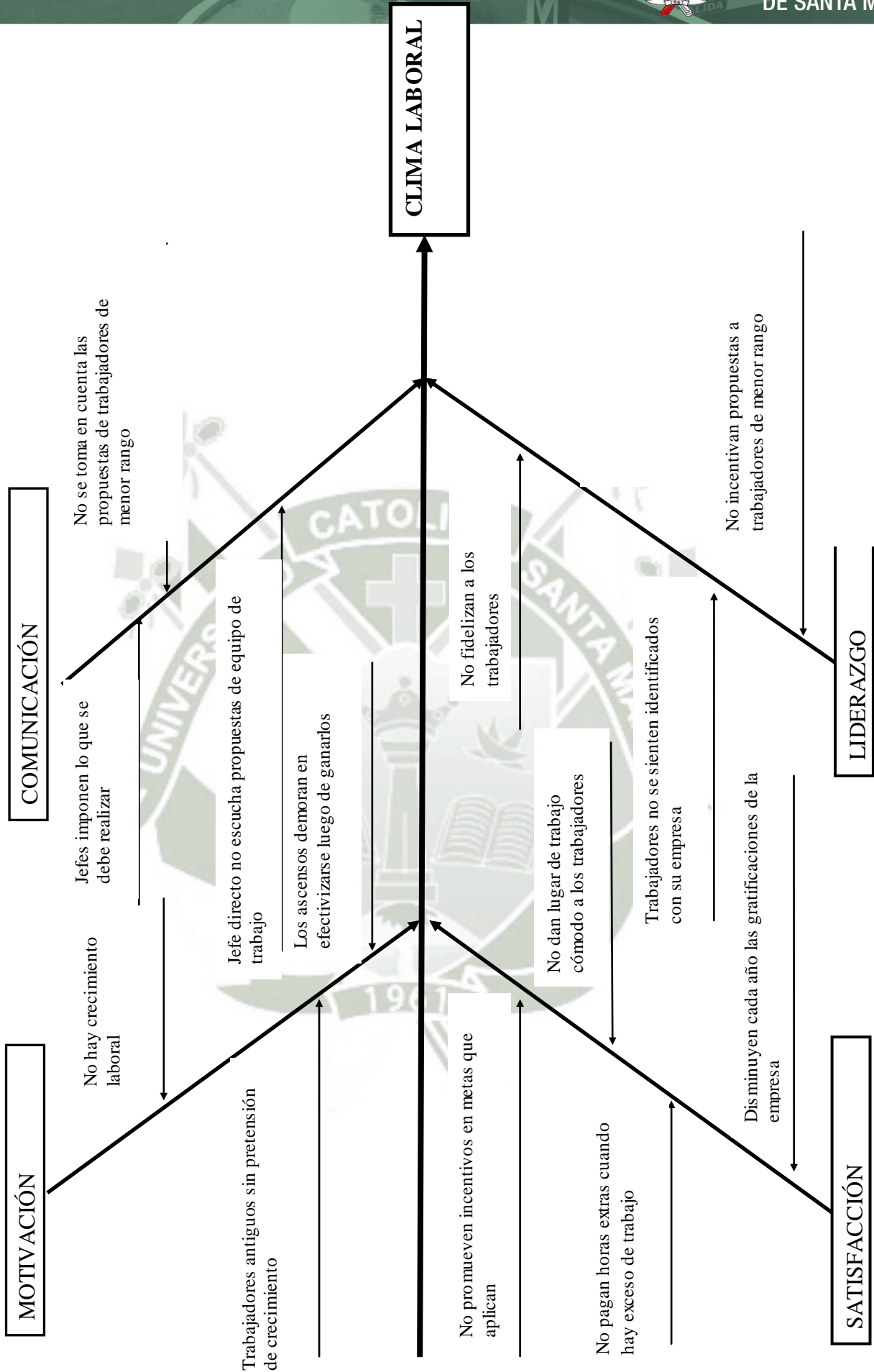
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Trabajadores consideran que su trabajo es bueno	Falta de comunicación de los trabajadores de operaciones con sus jefes y gerentes del área
Los medios con los que cuentan en la oficina para trabajar son adecuados	Insatisfacción de los trabajadores de operaciones con respecto a sus incentivos salariales y de trabajo
Los trabajadores e esfuerzan por desempeñar un buen trabajo	Los medios para trabajar en la oficina no son los adecuados
	La relación que tiene los trabajadores con sus jefes se encuentra bastante deteriorada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevas agencias	Desmotivación de los trabajadores de operaciones
Creación de nuevos puestos de trabajo en área de operaciones	Otras entidades financieras pueden mejorar la oferta laboral a trabajadores
El área de recursos humanos está dispuesta a colaborar con la oficina para mejorar el clima laboral	El mal desempeño de los trabajadores puede afectar en la rentabilidad de la Financiera
	Si la gerencia observa un mal desempeño por parte de los trabajadores, puede afectar a trabajadores nuevos de la oficina

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

En este esquema vamos a poder ver los puntos débiles dentro de la financiera, por cada una de las variables.

Esquema 3.2. diagrama de Ishikawa



3.6.3. DIAGRAMA DE PARETO

Este diagrama nos permite organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. De esta manera se puede asignar un orden de prioridades. En el presente trabajo este diagrama es usado por cada variable de evaluación, por lo que se contará con 4 cuadros de frecuencia y 4 gráficos respectivamente que permitirán diferenciar los “pocos vitales” de los “muchos triviales” en cada caso.

3.6.3.1. MOTIVACIÓN

En el cuadro se pueden apreciar los factores que se han considerado para elaborar el diagrama correspondiente a la variable de motivación, así como también la frecuencia de incidencia en la oficina.

Cuadro 3.77. Frecuencia – motivación

Motivación	eventos	% acumulado	%
No hay crecimiento laboral	7	43.75	43.75
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	5	75.00	31.25
Trabajadores antiguos sin pretensión de crecimiento	4	100.00	25.00

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

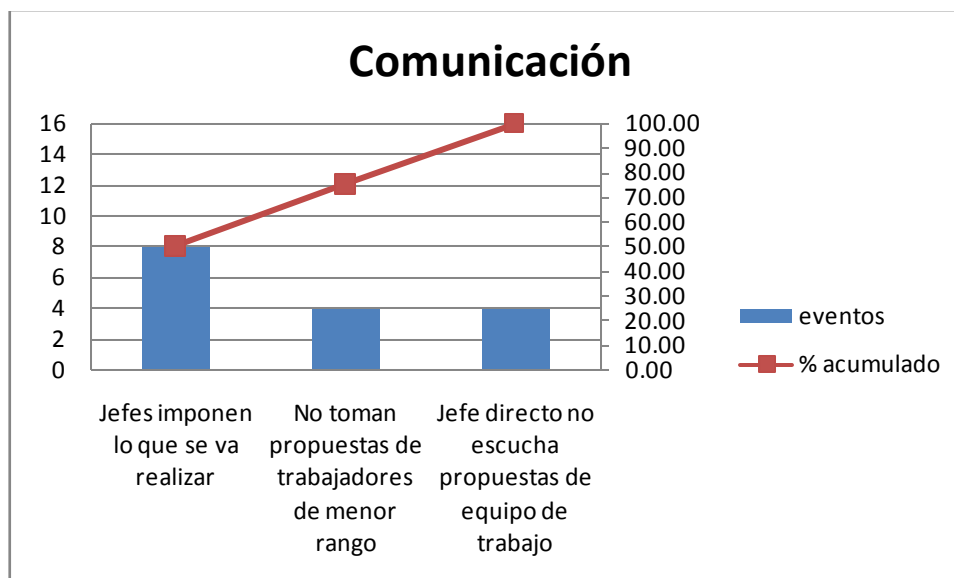
3.6.3.2. COMUNICACIÓN

En el cuadro se pueden apreciar los factores que se han considerado para elaborar el diagrama correspondiente a la variable de comunicación, así como también la frecuencia de incidencia en la oficina

Cuadro 3.78. Frecuencia – comunicación

Comunicación	eventos	% acumulado	%
Jefes imponen lo que se va a realizar	8	50.00	50.00
No toman propuestas de trabajadores de menor rango	4	75.00	25.00
Jefe directo no escucha propuestas de equipo de trabajo	4	100.00	25.00

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

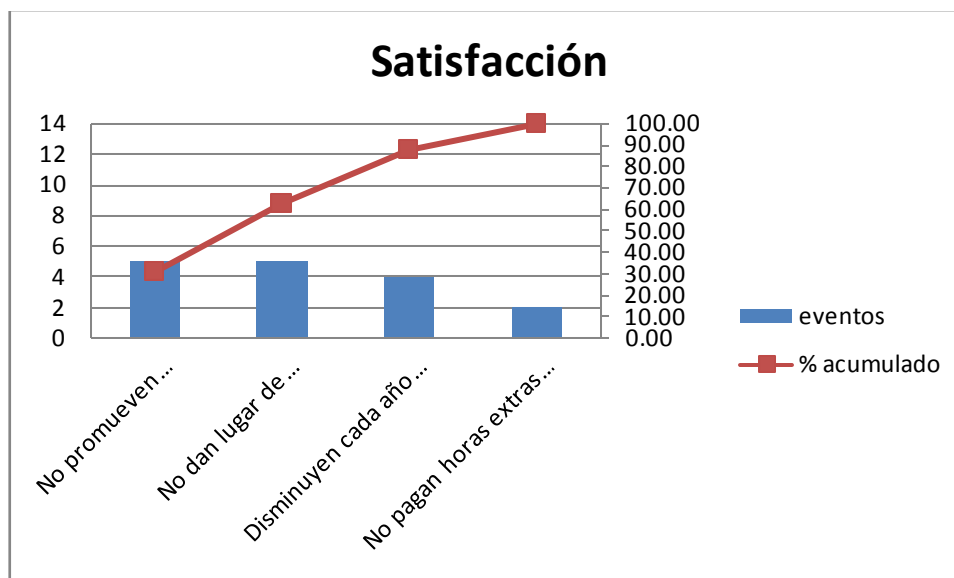
3.6.3.3. SATISFACCIÓN

En el cuadro se pueden apreciar los factores que se han considerado para elaborar el diagrama correspondiente a la variable de satisfacción, así como también la frecuencia de incidencia en la oficina.

Cuadro 3.79. Frecuencia – satisfacción

Satisfacción	eventos	% acumulado	%
No promueven incentivos en metas que asignan	5	31.25	31.25
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	5	62.50	31.25
Disminuyen cada año las gratificaciones de la empresa	4	87.50	25.00
No pagan horas extras cuando hay exceso de trabajo	2	100.00	12.50

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

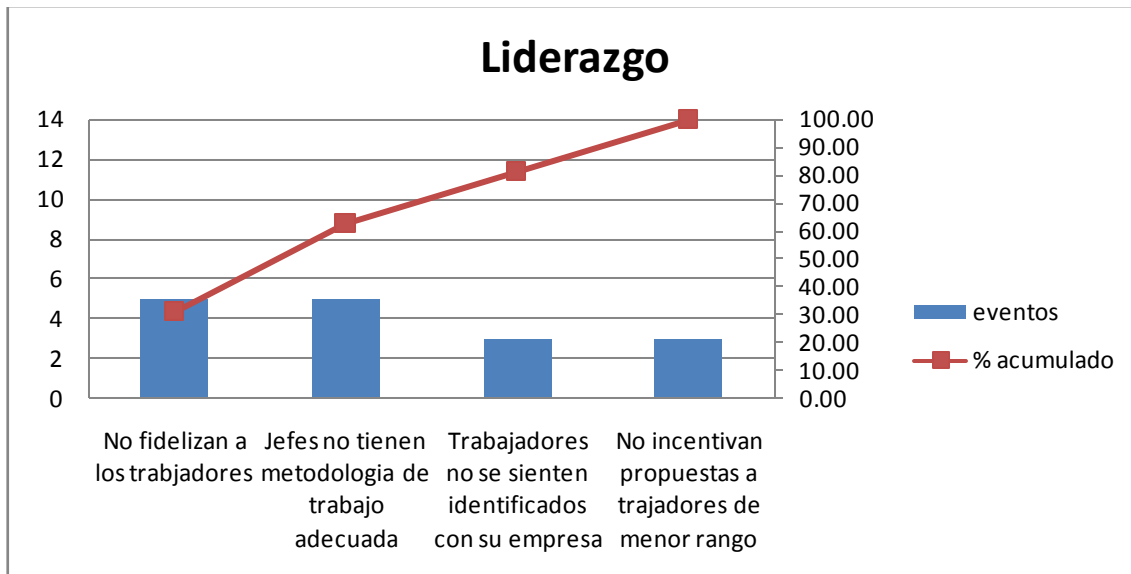
3.6.3.4. LIDERAZGO

En el cuadro se pueden apreciar los factores que se han considerado para elaborar el diagrama correspondiente a la variable de liderazgo, así como también la frecuencia de incidencia en la oficina

Cuadro 3.80. Frecuencia – liderazgo

Liderazgo	eventos	% acumulado	%
No fidelizan a los trabajadores	5	31.25	31.25
Jefes no tienen metodología de trabajo adecuada	5	62.50	31.25
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	3	81.25	18.75
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	3	100.00	18.75

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

3.6.4. APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ERGONOMÍA

- Se puede dar sitio de trabajo más amplio que permita desenvolverse de una mejor manera al trabajador.
- Se podría dar útiles de trabajo para cada uno de los trabajadores que permitan elaborar de una mejor manera su trabajo.
- Se debería ubicar mejor ciertas herramientas de trabajo, ya que no todos tienen la facilidad de tenerlo cerca.
- Se debería dar un los elementos de escritorio en buen estado para que se pueda manejar todo de forma ordenada y confiable.

3.6.5. APLICACIÓN DE LAS 5´S

En este punto vamos a planificar como se va llegar al resultado final para que mejore el desempeño laboral del los trabajadores de operaciones de la financiera

Cuadro 3.81. Descripción variable de las 5´S

1s	Selección	Identificar los problemas de los trabajadores con respecto a cómo se sienten en la Financiera
2s	Orden	Determinar la necesidades de los trabajadores mediante encuestas que permitan saber cómo se sienten
3s	Limpieza	Promover mejoras que permitan que el trabajador se sientas escuchado y as valorado
4s	Estandarización	Medir que los cambios positivos se mantengan a largo plazo para así crear una seguridad y fidelización con el trabajador de operaciones.
5s	Disciplina	Lograr que el trabajador se auto motive por sí mismo para cada vez hacer mejor las cosas con una actitud positiva, a su vez identificándose con la Financiera

Fuente: Elaboración Propia

4. CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto vamos a presentar los problemas de cada una de las variables, cuales son las estrategias a seguir para lograr una mejora y los beneficios que nos traer cada una de las mejoras propuestas.

4.1. **PROBLEMAS**

En este punto vamos a revisar cada uno de los problemas que se ha encontrado en cada una de las variables consideradas: motivación, satisfacción, liderazgo y comunicación

4.1.1. **PROBLEMAS POR MOTIVACIÓN**

Los principales problemas de la variable motivación.

Cuadro 4.1. Descripción de problemas de la variable motivación

PROBLEMA
No hay crecimiento laboral
Trabajadores antiguos sin pretensiones de crecimiento
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos

Fuente: Elaboración Propia

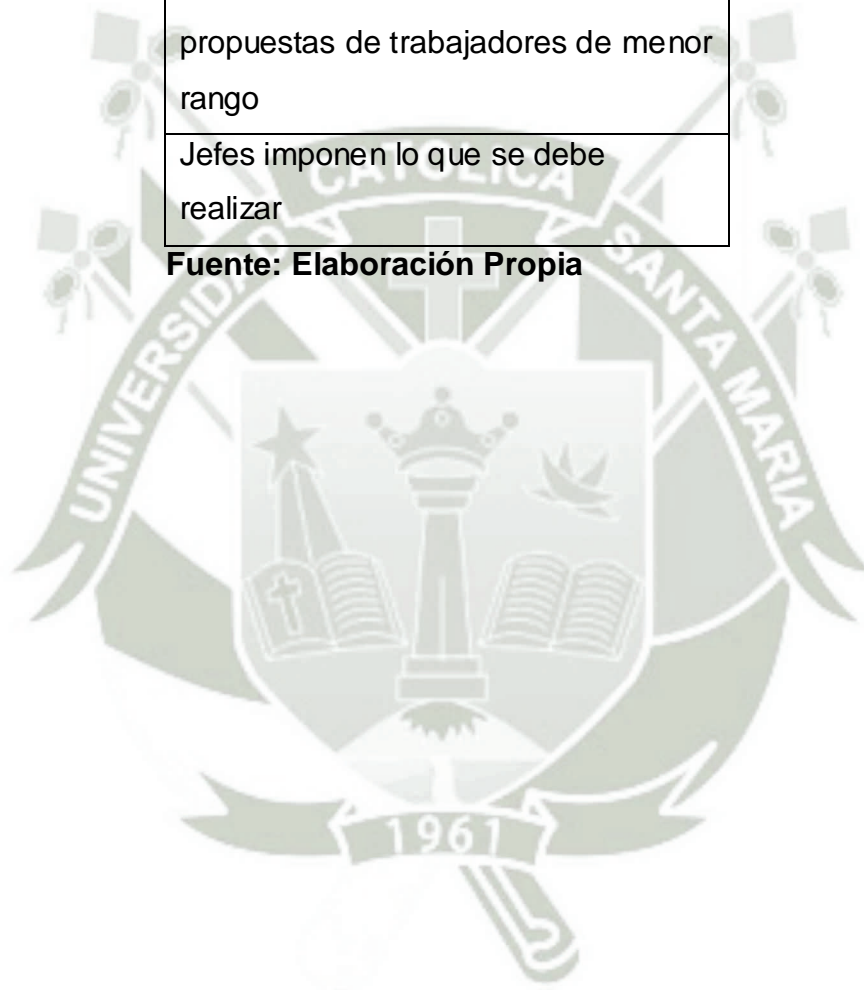
4.1.2. PROBLEMAS POR COMUNICACIÓN

Los principales problemas de la variable comunicación.

Cuadro 4.2. Descripción de problemas de la variable comunicación

PROBLEMA
Jefes directos no escuchan propuestas de equipos de trabajo
No se toman en cuenta las propuestas de trabajadores de menor rango
Jefes imponen lo que se debe realizar

Fuente: Elaboración Propia



4.1.3. PROBLEMAS POR SATISFACCIÓN

Los principales problemas de la variable satisfacción.

Cuadro 4.3. Descripción de problemas de la variable satisfacción

PROBLEMA
No promueven incentivos en las metas que aplican
No pagan horas extras cuando hacen horas extras de trabajo
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores
Disminuye cada año las gratificaciones de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. PROBLEMAS POR LIDERAZGO

Los principales problemas de la variable liderazgo.

Cuadro 4.4. Descripción de problemas de la variable liderazgo

PROBLEMA
No fidelizan a los trabajadores
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa

Fuente: Elaboración Propia

4.2. ESTRATEGIAS

En este punto mediremos las estrategias para cada una de las variables a analizar.

4.2.1. ESTRATEGIAS POR MOTIVACIÓN

Estrategia para mejorar el aspecto de motivación en la Financiera

Cuadro 4.5. Mejorar estrategia de Motivación

PROBLEMA	ESTRATEGIA
No hay crecimiento laboral	Considerar mas a los trabajadores de la empresa para tomar cargos de ascensos en diferentes área y no tomar gente externa
Trabajadores antiguos sin pretensiones de crecimiento	Darles alternativas de ascenso según su perfil laboral, no estancarlos
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	Determinar un tiempo máximo de espera para efectivizar el puesto

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. ESTRATEGIAS POR COMUNICACIÓN

Estrategia para mejorar el aspecto de comunicación en la Financiera

Cuadro 4.6. Mejorar estrategia de Comunicación

PROBLEMA	ESTRATEGIA
Jefes directos no escuchan propuestas de equipos de trabajo	Crear un vocero entre todos los trabajadores de operaciones para que comunique las necesidades de los trabajadores
No se toman en cuenta las propuestas de trabajadores de menor rango	Crear un buzón de sugerencias que permita ver a los jefes las necesidades de los trabajadores
Jefes imponen lo que se debe realizar	Conversar con el área de recursos humanos para poder mejorar la relación de comunicación entre jefe de operaciones y trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. ESTRATEGIAS POR SATISFACCIÓN

Estrategia para mejorar el aspecto de satisfacción en la Financiera

Cuadro 4.7. Mejorar estrategia de Satisfacción

PROBLEMA	ESTRATEGIA
No promueven incentivos en las metas que aplican	Promover premios en efectivo mensuales para incentivar a los trabajadores a ofrecer los productos de la financiera
No pagan horas extras cuando hacen horas extras de trabajo	Recompensar si no es remunerativamente, durante la semana con medios días libres o días libres, por trabajo extra
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	Comprar escritorios y sillas con las necesidades básicos para trabajar de una manera más cómoda y efectiva
Disminuye cada año las gratificaciones de la empresa	Mantener el monto de las gratificaciones o incentivar a los trabajadores con cenas corporativas

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. ESTRATEGIAS POR LIDERAZGO

Estrategia para mejorar el aspecto de liderazgo en la financiera

Cuadro 4.8. Mejorar estrategia de Liderazgo

PROBLEMA	ESTRATEGIA
No fidelizan a los trabajadores	Compartir en días especiales como el día de la madre, del padre, navidad, cenas para confraternizar
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	Cuando hayan opciones de puesto de mayor rango, como prioridad considerar al personal que trabaja ya en la empresa
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	Crear eventos deportivos que permitan sentirse al trabajador más contento en su empresa

Fuente: Elaboración Propia

4.3. ACTIVIDAD POR ESTRATEGIA

En este punto analizaremos las estrategias de cada variable a mejorar

4.3.1. ACTIVIDADES PARA MOTIVACIÓN

Actividades para mejorar el aspecto de motivación en la financiera

Cuadro 4.9. Actividades de mejora variable motivación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
No hay crecimiento laboral	Considerar mas a los trabajadores de la empresa para tomar cargos de ascensos en diferentes área y no tomar gente externa	Revisar continuamente las carreras de los trabajadores para saber a qué áreas puede crecer, brindarles información de los puestos a los trabajadores para que se preparen
Trabajadores antiguos sin pretensiones de crecimiento	Darles alternativas de asenso según su perfil laboral, no estancarlos	Dar prioridad al trabajador antiguo que conoce mas como se maneja la financiera, sobre todo por su experiencia
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	Determinar un tiempo máximo de espera para efectivizar el puesto	Que los ascensos sean respetados con un tiempo máximo de un mes, capacitar a nuevos personales apenas ascienden los trabajadores de los puestos actuales

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. ACTIVIDADES PARA COMUNICACIÓN

Actividades para mejorar el aspecto de comunicación en la financiera

Cuadro 4.10. Actividades de mejora variable comunicación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Jefes directos no escuchan propuestas de equipos de trabajo	Crear un vocero entre todos los trabajadores de operaciones para que comunique las necesidades de los trabajadores	-Capacitar al vocero, crear buzón de opiniones de trabajadores, etc.
No se toman en cuenta las propuestas de trabajadores de menor rango	Crear un buzón de sugerencias que permita ver a los jefes las necesidades de los trabajadores	Revisar el buzón de sugerencias mensualmente para ver si hay cosas reiterativas mejorarlas
Jefes imponen lo que se debe realizar	Conversar con el área de recursos humanos para poder mejorar la relación de comunicación entre jefe de operaciones y trabajadores	Aplicar reuniones mensuales para ver necesidades del trabajador con jefe directo, para que este informe a los gerentes la situación de los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3. ACTIVIDADES PARA SATISFACCIÓN

Actividad para mejorar el aspecto de satisfacción en la financiera

Cuadro 4.11. Actividades de mejora variable satisfacción

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
No promueven incentivos en las metas que aplican	Promover premios en efectivo mensuales para incentivar a los trabajadores a ofrecer los productos de la financiera	Entregar premios en efectivo o electrodomésticos a los 3 mejores de mejor desempeño y cumplimiento de metas
No pagan horas extras cuando hacen horas extras de trabajo	Recompensar si no es remunerativamente, durante la semana con medios días libres o días libres, por trabajo extra	Rotar a los trabajadores cada 15 días con un sábado libre que permita, cubrir las horas extras laboradas
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	Comprar escritorios y sillas con las necesidades básicas para trabajar de una manera más cómoda y efectiva	Reparar los útiles que utilizan que aun tienen solución, en caso que seas inservibles invertir en comprar nuevos
Disminuye cada año las gratificaciones de la empresa	Mantener el monto de las gratificaciones o incentivar a los trabajadores con cenas corporativas	Incentivar a los trabajadores a bonos o vales anuales para en caso disminuyan sus gratificaciones de alguna u otra forma se sientan recompensados y valorados con estos vales

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4. ACTIVIDAD PARA LIDERAZGO

Actividad para mejorar el aspecto de liderazgo en la Financiera

Cuadro 4.12. de para mejorar estrategia de liderazgo

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
No fidelizan a los trabajadores	Compartir en días especiales como el día de la madre, del padre, navidad, cenas para confraternizar	Organizar un compartir en fechas importantes parrilladas, reconocimientos, pequeños regalos que los trabajadores se sientan valorados
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	Cuando hayan opciones de puesto de mayor rango, como prioridad considerar al personal que trabaja ya en la empresa	Inviten a los trabajadores de la financiera por sus correos de la empresa a que puedan participar en la elección de propuestas laborales mejores para ellos.
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	Crear eventos deportivos que permitan sentirse al trabajador más contento en su empresa	Crear actividades deportivas entre las diferente áreas para que al momento de trabajar pueda mejorar el clima laboral

Fuente: Elaboración Propia

4.4. COSTO POR ESTRATEGIA

En este punto vamos a medir el costo que va generar cada una de las estrategias de mejoras que vamos a aplicar, el detalle de los mismos se encuentra en el anexo 1.



4.4.1. Costo por estrategia de Motivación

Análisis de costos para mejorar el aspecto motivacional

Cuadro 4.13. Costos de la variable motivación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
No hay crecimiento laboral	Considerar mas a los trabajadores de la empresa para tomar cargos de ascensos en diferentes área y no tomar gente externa	Revisar continuamente las carreras de los trabajadores para saber a qué áreas pueden crecer, brindarles información de los puestos a los trabajadores para que se preparen	El costo es de S/.0.00, la información se enviará a través de los correos de los trabajadores
Trabajadores antiguos sin pretensiones de crecimiento	Darles alternativas de ascenso según su perfil laboral, no estancarlos	Revisar CV de trabajadores antiguos y brindarles diferentes alternativas de ascensos que permitan su desarrollo profesional	El costo es de S/.0.00 , ya que el trabajador solo se le enviará la información por correo
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	Determinar un tiempo máximo de espera para efectivizar el puesto	Que los ascensos sean respetados con un tiempo máximo de un mes, capacitar a nuevos personales apenas ascienden los trabajadores de los puestos actuales	El costo S/.0.00, a debido a que el personal que entra al puesto de reemplazo es necesario

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Costo por estrategia de Comunicación

Análisis de costos para mejorar el aspecto de comunicación

Cuadro 4.14. Costos para la variable de comunicación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Jefes directos no escuchan propuestas de equipos de trabajo	Crear un vocero entre todos los trabajadores de operaciones para que comunique las necesidades de los trabajadores	-Capacitar al vocero, para que pueda expresar de manera correcta a los jefes sus necesidades	El costo es de S/.0.00, porque expresara necesidades propias
No se toman en cuenta las propuestas de trabajadores de menor rango	Crear un buzón de sugerencias que permita ver a los jefes las necesidades de los trabajadores	Revisar el buzón de sugerencias mensualmente para ver si hay cosas reiterativas mejorarlas	Caja buzón S/.60.00 soles
Jefes imponen lo que se debe realizar	Conversar con el área de recursos humanos para poder mejorar la relación de comunicación entre jefe de operaciones y trabajadores	Aplicar reuniones mensuales para ver necesidades del trabajador con jefe directo, para que este informe a los gerentes la situación de los trabajadores	El costo es S/.0.00, ya que son reuniones para el desarrollo de la financiera

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Costo por estrategia de Satisfacción

Análisis de costos para mejorar el aspecto de satisfacción

Cuadro 4.15. Costos para la variable de satisfacción

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
No promueven incentivos en las metas que aplican	Promover premios en efectivo mensuales para incentivar a los trabajadores a ofrecer los productos de la Financiera	Entregar premios en efectivo o electrodomésticos a los 3 mejores de mejor desempeño y cumplimiento de metas	Costo de vales mensuales acumulados S/. 500.00
No pagan horas extras cuando hacen horas extras de trabajo	Recompensar si no es remunerativamente, durante la semana con medios días libres o días libres, por trabajo extra	Rotar a los trabajadores cada 15 días con un sábado libre que permita, cubrir las horas extras laboradas	El costo es S/0.00, ya que los trabajadores cada fin de semana tendrán su día libre para cubrir con las horas extras de trabajo no remuneradas
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	Comprar escritorios y sillas con las necesidades básicas para trabajar de una manera más cómoda y efectiva	Reparar los útiles que utilizan que aun tienen solución, en caso que seas inservibles invertir en comprar nuevos	Los costos de cada escritorio de trabajo y sillas es de S/. 150.00 por escritorio y silla movable S/ 110.00
Disminuye cada año las gratificaciones de la empresa	Mantener el monto de las gratificaciones o incentivar a los trabajadores con cena personales o felicitaciones por su desempeño públicamente	Incentivar a los trabajadores a bonos o vales anuales para en caso disminuyan sus gratificaciones de alguna u otra forma se sientan recompensados y valorados con estos vales	Costo de cena S/. 150, adicionalmente el certificado de felicitación S/. 20.00

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. Costo por estrategia de Liderazgo

Análisis de costos para mejorar el aspecto de liderazgo

Cuadro 4.16. Costos para la variable de liderazgo

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
No fidelizan a los trabajadores	Compartir en días especiales como el día de la madre, del padre, navidad, cenas para confraternizar	Organizar un compartir en fechas importantes parrilladas, reconocimientos, pequeños regalos que los trabajadores se sientan valorados	Costo de evento S/.500
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	Cuando hayan opciones de puesto de mayor rango, como prioridad considerar al personal que trabaja ya en la empresa	Inviten a los trabajadores de la financiera por sus correos de la empresa a que puedan participar en la elección de propuestas laborales mejores para ellos.	El costo es S/.0.00, ya que será vía correos personales de trabajo
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	Crear eventos deportivos que permitan sentirse al trabajador más contento en su empresa	Crear actividades deportivas entre las diferentes áreas para que al momento de trabajar pueda mejorar el clima laboral	Costo de alquiler de local S/.300.00

Fuente: Elaboración Propia

4.5. BENEFICIO

En este punto vamos a medir los beneficios de aplicar las mejoras de que se han realizado

4.5.1. Beneficios de Motivación

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
Se medirá los beneficios que genera en la variable motivación.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Cuadro 4.17. Beneficios para la variable motivación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO CUANTITATIVO	BENEFICIO CUALITATIVO
No hay crecimiento laboral	Considerar más a los trabajadores de la empresa para tomar cargos de ascensos en diferentes áreas y no tomar gente externa	No genera ningún tipo de costo, la información se enviará a través de los correos de los trabajadores (sueldos de S/. 1250 por personal nuevo)	Con este incentivo, conservamos al personal evitando gastos adicionales en capacitación y tiempo	Trabajador ya conoce la política de la empresa, ya conoce la forma de trabajo de la empresa
Trabajadores antiguos sin pretensiones de crecimiento	Darles alternativas de ascenso según su perfil laboral, no estancarlos	No genera ningún tipo de costo, ya que el trabajador sólo se le enviará la información por correo		Trabajador incentivado y mejora el clima laboral
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	Determinar un tiempo máximo de espera para efectivizar el puesto	No genera costo extra debido a que el personal que entra al puesto de reemplazo es necesario		Esto motivara a los trabajadores a realizar mejor su trabajo para poder aspirar a cargos mejores

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.5.2. Beneficios de Comunicación

Se medirá los beneficios que genera en la variable comunicación

Cuadro 4.18. Beneficios para la variable comunicación

DEPOSITARIO DE PROBLEMA DE TESIS UCSM	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO CUANTITATIVO	BENEFICIO CUALITATIVO
Jefes directos no escuchan propuestas de equipos de trabajo	Crear un vocero entre todos los trabajadores de operaciones para que comunique las necesidades de los trabajadores	El vocero no generará costo alguno porque expresará necesidades propias	Costos de renuncias (costo por liquidación anual del personal S/. 1770.50) y capacitaciones al nuevo personal (Costo de capacitación al nuevo personal S/. 1000.00)	Trabajadores se sentirán escuchados, mejor desempeño, etc.
No se toman en cuenta las propuestas de trabajadores de menor rango	Crear un buzón de sugerencias que permita ver a los jefes las necesidades de los trabajadores	Caja buzón S/. 20.00 soles, (averiguar costos o buscar en internet)		Permita que los trabajadores pueden expresar sus ideas o mejoras para la financiera y el área; además el jefe va tener una mejor perspectiva de las necesidades de sus trabajadores
Jefes imponen lo que se debe realizar	Conversar con el área de recursos humanos para poder mejorar la relación de comunicación entre jefe de operaciones y trabajadores	No generarán costo debido a que las reuniones son para el desarrollo de la financiera		Va a permitir que el área de personal pueda considerar las necesidades del área de operaciones y se involucren más con los problemas de la financiera

Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. Beneficio de Satisfacción

Se medirá los beneficios que genera en la variable satisfacción

Cuadro 4.19. Beneficio para la variable de satisfacción

REPOSITORIO DE TESIS UCSM	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO CUANTITATIVO	UNIVERSIDAD DE SANTA MARÍA BENEFICIO CUALITATIVO
No promueven incentivos en las metas que aplican	Promover premios en efectivo mensuales para incentivar a los trabajadores a ofrecer los productos de la financiera	Costo de vales mensuales acumulados S/. 500.00		Mejorara la atención de los trabajadores y hará que se involucren más con las necesidades de los clientes y a su vez brindarles más productos de la financiera
No pagan horas extras cuando hacen horas extras de trabajo	Recompensar, si no es remunerativamente, durante la semana con medios días libres o días libres, por trabajo extra	No generara costo ya que los trabajadores cada fin de semana tendrán su día libre para cubrir con las horas extras de trabajo no remuneradas		Que los trabajadores se sientan identificados con la financiera, ya que consideran su trabajo extra diario, promoviéndolo con un día libre
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	Comprar escritorios y sillas con las necesidades básicas para trabajar de una manera más cómoda y efectiva	El costo de cada escritorio de trabajo y sillas es de S/. 150.00 por escritorio y silla movable S/. 110.00	Reducirá costos de reparación mensuales del material de trabajo que ya cumplió su ciclo de vida por un monto mensual de S/.500.00 aproximadamente	Esto permitirá por el lado ergonómico y comodidad del trabajador, que se sienta más a gusto con su lugar de trabajo, y se sentirá valorado
Disminuye cada año las gratificaciones de la empresa	Mantener el monto de las gratificaciones o incentivar a los trabajadores con cenas corporativas	Costo de cena S/. 150, adicionalmente el certificado de felicitación S/. 20.00		Permitirá que el trabajador se fidelize más con la empresa y mejorará el compartir con los jefes más y conocerlos más a cada uno de sus elementos con los que trabaja

Fuente: Elaboración Propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

4.5.4. Beneficios de Liderazgo

Se medirá los beneficios que genera en la variable liderazgo

Cuadro 4.20. Beneficios para la variable de liderazgo

REPOSITORIO DE PROBLEMA TESIS UCSM	ESTRATEGIA	COSTO	BENEFICIO CUANTITATIVO	BENEFICIO CUALITATIVO
No fidelizan a los trabajadores	Compartir en días especiales como el día de la madre, del padre, navidad, cenas para confraternizar	El costo es S/. 200.00 por evento que será para dar un pequeño detalle en fechas importantes de cada trabajador		Permitirá que el trabajador se sienta querido y valorado, se sentirá satisfecho de estar en su empresa y apreciado
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	Cuando hayan opciones de puesto de mayor rango, como prioridad considerar al personal que trabaja ya en la empresa	No genera costo, ya que será enviados por correos personales de trabajo		Esto permitirá que los trabajadores busquen quedarse en la empresa y realicen línea de carrera y se fidelizará por completo al personal
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	Crear eventos deportivos que permitan sentirse al trabajador más contento en su empresa	Costo de S/.300.00 por evento deportivo, para hacer un verdadero compartir		Esto permitirá que interactúen y se conozcan más que cada vez lo trabajadores y se logre ser como una gran familia en el trabajo

Fuente: Elaboración Propia

4.6. COSTO – BENEFICIO

A continuación se presenta el cuadro costo – beneficio, para comparar visualmente el monto de inversión versus el monto de ahorro reflejado como beneficio

Cuadro 4.21. Costo Beneficio

Costo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Beneficios	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Vales mensuales	4	500	2000	Reparaciones	12	500	6000
Escritorios	16	345	5520	Costo liquidación	12	1750	21000
Sillas	16	120	1920	Costo capacitación	12	1000	12000
Cenas	3	1500	4500				
Certificado	16	17	272				
Compartir	4	500	2000				
Eventos Deportivos	4	300	1200				
Caja Buzón	1	48	48				
Total			17460				39000

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro líneas arriba el beneficio que se obtendría con la propuesta es casi el doble de la inversión, siendo esta evaluación a un año, y cabe recalcar que muchos beneficios quedan a largo plazo, considerando ahorros futuros.

4.7. ESTIMACIÓN DE MEJORA CUANTITATIVA

Luego de realizadas las estrategias y actividades, estas fueran presentas al gerente de operación y Jefe de operaciones, y en conversación con ambos funcionarios y basándose en su experiencia y coyuntura de la empresa pudieron determinar los siguientes porcentajes de mejora con un rango +- 3% (según comentan).

Cuadro 3.77. Frecuencia – motivación

Motivación	% Actual	% Estimado
No hay crecimiento laboral	43.75	20
Los ascensos demoran en efectivizarse luego de ganarlos	31.25	17
Trabajadores antiguos sin pretensión de crecimiento	25.00	8

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.78. Frecuencia – comunicación

Comunicación	Actual	Estimado
Jefes imponen lo que se va a realizar	50.00	15
No toman propuestas de trabajadores de menor rango	25.00	12
Jefe directo no escucha propuestas de equipo de trabajo	25.00	12

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.79. Frecuencia – satisfacción

Satisfacción	% Actual	% Estimado
No promueven incentivos en metas que asignan	31.25	15
No dan lugar de trabajo cómodo a los trabajadores	31.25	15
Disminuyen cada año las gratificaciones de la empresa	25.00	8
No pagan horas extras cuando hay exceso de trabajo	12.50	0

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3.80. Frecuencia – liderazgo

Liderazgo	% Actual	% Estimado
No fidelizan a los trabajadores	31.25	20
Jefes no tienen metodología de trabajo adecuada	31.25	20
Trabajadores no se sienten identificados con su empresa	18.75	5
No incentivan propuestas a trabajadores de menor rango	18.75	5

Fuente: Elaboración Propia

4.8. **CRONOGRAMA**

En el cronograma vamos a medir las actividades que se van a realizar para poder obtener la mejora del clima laboral que va permitir, disminuir todos los problemas que se están originando en la financiera, ya que con las propuestas de mejora todo esto va cambiar.

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Revisar carreras de los trabajadores para ver oportunidad de crecimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Revisar CV de trabajadores antiguos y brindarles diferentes alternativas de ascensos que permitan su desarrollo profesional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Que los ascensos sean respetados con un tiempo máximo de un mes, capacitar a nuevos personales apenas ascienden los trabajadores de los puestos actuales			x			x			x			x
-Capacitar al vocero, para que pueda expresar de manera correcta a los jefes sus necesidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Revisar el buzón de sugerencias mensualmente para ver si hay cosas reiterativas mejorarlas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aplicar reuniones mensuales para ver necesidades del trabajador con jefe directo, para que este informe a los gerentes la situación de los trabajadores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Entregar premios en efectivo o electrodomésticos a los 3 mejores de mejor desempeño y cumplimiento de metas			x			x			x			x
Rotar a los trabajadores cada 15 días con un sábado libre que permita, cubrir las horas extras laboradas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reparar los útiles que utilizan que aun tienen solución, en caso que seas inservibles invertir en comprar nuevos			x			x			x			x
Incentivar a los trabajadores a bonos o vales anuales para en caso disminuyan sus gratificaciones de alguna u otra forma se sientan recompensados y valorados con estos vales												x
Organizar un compartir en fechas importantes parrilladas, reconocimientos, pequeños regalos que los trabajadores se sientan valorados			x			x			x			x
Inviten a los trabajadores de la financiera por sus correos de la empresa a que puedan participar en la elección de propuestas laborales mejores para ellos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Crear actividades deportivas entre las diferente áreas para que al momento de trabajar pueda mejorar el clima laboral			x			x			x			x

Fuente: Elaboración Propia

4.9. EQUIPO DE GESTION

Quien se va encargar de ver que todo eso se cumpla es el vocero en coordinación con el jefe de operaciones

El encargado de ver que se cumpla todo las actividades mensualmente, es el jefe de operaciones en coordinación con el vocero de los trabajadores de operaciones que se va a designar, por elección de cada uno de los trabajadores de operaciones.

Este equipo de gestión va a reportar cómo van los avances de las actividades y si se están cumpliendo, lo cual va a permitir, medir día a día la mejora de la empresa.

4.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

De cómo se va a llevar a cabo el desarrollo de las actividades del cronograma y hacer un formato que se va a entregar una vez al mes, si las actividades se están cumpliendo como lo establecido.

- Analizar la situación actual del clima laboral del área de operaciones de la financiera.
- Identificar y analizar las variables más importantes que permitan un clima laboral adecuado en el área de operaciones.
- Implementar estrategias que permitan mejorar el clima laboral del área de operaciones.
- Brindar mejores beneficios a los trabajadores del área de operaciones de la financiera.
- Exponer las necesidades de los trabajadores e incentivos que permitan desarrollar tanto su crecimiento profesional como remunerativo.

- Reducir costos o igualarlos pero obteniendo un mejor clima laboral dentro de la financiera.

Para ello se realizó el formato que se encuentra en el Anexo 3.



CONCLUSIONES

- Se analizó el clima laboral donde los trabajadores del área de operaciones de la financiera se están sintiendo más identificados con su empresa lo que provoca que el clima laboral de la misma, haya mejorado, y que mejore su rendimiento laboral y la imagen de la empresa que dan ellos frente a los clientes, ya que ahora trabajan en un clima de compañerismo y apoyo entre todos los del área.
- Con respecto a las 4 variables que se han analizado que son: motivación, comunicación, satisfacción y liderazgo se ha incrementado en todos los aspectos en un porcentaje considerable, que a permitido el mejor desarrollo de la financiera y de sus trabajadores en ella.
- Las estrategias de mejora que hemos determinado en los siguientes aspectos de las 4 variables independientes son los siguientes: en el aspecto motivacional se va a mejorar un 20% (incentivos), en el de comunicación un 15% (medio de comunicación entre trabajadores), con lo que respecta a satisfacción en un 15% (ergonómico), y finalmente liderazgo en un 20% (fidelizar).
- Mediante un buzón de sugerencias se va a poder expresar las necesidades del trabajador por medio de su vocero, quien velará con ayuda de la jefa de operaciones para cumplir los requerimientos posibles de los trabajadores y hacer cumplir las estrategias de mejora de los mismos, que se han propuesto y que se tienen que cumplir ya sea: mensual, trimestral, semestral o anual, cuyo objetivo es fidelizar al trabajador con la financiera.
- Con lo que respecto a costo y beneficio el primer año se va reducir en costos en un monto de S/. 21 540 que va a permitir mejorar la rentabilidad de la empresa, pero lo más importante es que el clima organizacional va a ir creciendo año a año porque estas mejoras van a mejorar el rendimiento de la

empresa anualmente mucho más, y a su vez la financiera va a ser mucho más sólida y más rentable.



RECOMENDACIONES

- Dar un mantenimiento preventivo a los escritorios y sitios de trabajo de la financiera para que se mantengan mejor, y tengan un mayor ciclo de vida, lo cual va a permitir que los trabajadores se sientan más cómodos en su puesto de trabajo.
- Estar en comunicación constante entre el jefe de operaciones y el vocero sobre las necesidades de los trabajadores y propuesta de mejora, ya que esto implica mucho en que el clima laboral se mantenga de manera adecuada y justa para los trabajadores.
- Considerar y ser empático con los trabajadores felicitando y reconociendo cuando apoyan y realizan bien su trabajo, ya que esto los motivará a que sigan realizando sus labores del trabajo del día a día de manera correcta y con alegría.
- Compartir opiniones entre cada uno de los trabajadores y estar en plena comunicación con ellos para poder llegar a mejoras continuas y a su vez estar atento con el buzón de sugerencias, que es la fuente de comunicación donde el trabajador expresa sus necesidades.

BIBLIOGRAFIA

1.- Libros consultados:

- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Figueroa, D. (2010). *La visión del experto: La importancia de mantener un buen clima organizacional*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work*. Londres: Psychology Press.
- Moss, M. (1989). *Clima Laboral*. México: Editorial Pretince Hall
- Quillet, A. (2007). *Enciclopedia autodidáctica Quillet: Guía de enseñanza moderna y práctica*. Mexico: Arístides Quillet
- Rousseau, H. (1988). *Clima Organizacional*. Mexico: Pearson Education
- Schneider, A., Hall, S. (1982). *Clima Organizacional*. Nueva York: McGraw-Hill.

2.- World Wide Web:

- Randstad. (2015). Tendencias360. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de <http://www.randstad.es/tendencias360>
- Universo Laboral. (2005). El ABC en la búsqueda de empleo. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/>

ANEXO 1 DETALLE DE COSTOS DE LA PROPUESTA

- Se hizo la evaluación de costos en una empresa encargada de vender material de trabajo a bancos y financieras en la mariscal castilla.

EMPRESA	FORMAS Y ACABADOS E.I.R.L.
CANTIDAD DE ESCRITORIOS	16
COSTO UNITARIO POR ESCRITORIOS	S/. 345.00
COSTO TOTAL	S/. 1920.00

EMPRESA	FORMAS Y ACABADOS E.I.R.L.
CANTIDAD DE SILLAS	16
COSTO UNITARIO POR SILLA	S/. 120.00
COSTO TOTAL	S/. 1920.00

- Se averiguo costo de fabricar una caja buzón en la av. mariscal castilla en una empresa que fabrica todo tipo de artículos de oficina.

EMPRESA	VIRGEN DE CHAPI
CANTIDAD DE CAJAS BUZON	1
COSTO UNITARIO POR SILLA	S/. 48.00
COSTO TOTAL	S/. 48.00

DATOS PERSONALES

Edad: _____ Sexo: M F

Grupos Ocupacionales: Gerentes y jefes Plataformas Ventanillas

Tiempo de Servicios en la empresa: Menos de un mes Indique los meses Indique los años

Condición laboral: Contratado Por servicios no personales

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo, tiene cinco opciones para marcar; marque con una "X" la que mejor refleje su punto de vista. No hay respuestas buenas ni malas.

CARGO ACTUAL _____

MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN		Ninguno o nunca	Poco	Regu- lar o Algo	Mu- cho	Todo o siem- pre
1	Existen oportunidades de progresar en la Organización. Motivación					
2	Se siente Involucrado con el éxito de la empresa. Motivación					
3	Se brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. Satisfacción					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. Comunicación					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. Satisfacción					
6	Se interesa por el éxito de sus labores realizadas. Liderazgo					
7	Alcanza a sus niveles de logro en el trabajo. Liderazgo					
8	En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. Satisfacción					
9	En mi área, la información fluye adecuadamente. Satisfacción					
10	Los objetivos de trabajo son retadores. Liderazgo					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Comunicación					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización. Motivación					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. Liderazgo					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa. Satisfacción					
15	Los trabajadores pueden tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. Liderazgo					
16	Son valorados los altos niveles de desempeño. Motivación					
17	Los trabajadores están involucrados con la organización. Satisfacción					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo. Liderazgo					
19	Existen suficientes canales de comunicación. Liderazgo					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado. Liderazgo					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros. Motivación					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día. Comunicación					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas. Comunicación					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía. Comunicación					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. Liderazgo					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo personal. Motivación					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal. Motivación					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades. Satisfacción					
29	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos. Comunicación					
30	Existe una buena administración de los recursos. Liderazgo					
31	Promueven la capacitación que se necesita. Liderazgo					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. Satisfacción					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. Liderazgo					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación. Comunicación					
35	La remuneración es atractiva. Motivación					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal. Motivación					
37	Los productos y/o servicios de la empresa, son motivo de orgullo del personal. Satisfacción					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos. Liderazgo					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen. Comunicación					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución. Liderazgo					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. Comunicación					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la empresa. Liderazgo					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos. Liderazgo					
44	Existe colaboración entre el personal de diversas áreas y de operaciones. Comunicación					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo. Satisfacción					
46	Se reconoce los logros en su labor. Motivación					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. Motivación					
48	Existe un trato adecuado en la empresa. Satisfacción					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización. Comunicación					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros. Motivación					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCALA DE CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre :	
Edad :	
Sexo :	
Ocupación :	
Tipo de Empresa :	
Fecha :	

Ítems	P.D.	Ítems	P.D.	PUNTAJE DIRECTO			DIAGNÓSTICO
1		26		REALIZACIÓN PERSONAL			FALSO
2		27		0	PC	0	
3		28		INVOLUCRAMIENTO LABORAL			FALSO
4		29		0	PC	0	
5		30		SUPERVISIÓN			FALSO
6		31		0	PC	0	
7		32		COMUNICACIÓN			FALSO
8		33		0	PC	0	
9		34		CONDICIONES LABORALES			FALSO
10		35		0	PC	0	
11		36		PUNTAJE TOTAL			FALSO
12		37		GENERAL			
13		38		0	PC	0	
14		39					
15		40					
16		41					
17		42					
18		43					
19		44					
20		45					
21		46					
22		47					
23		48					
24		49					
25		50					

Borrar datos

Imprimir

ESCALA DE CLIMA LABORAL

Interpretación Escala de Clima Laboral

DATOS PERSONALES

Nombre :		ÁREA I Realización Personal	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
Edad :		FALSO	FALSO
Sexo :			
Ocupación :			
Tipo de Empresa :			
Fecha :			

Ítems	P.D.	Ítems	P.D.	PUNTAJE DIRECTO	DIAGNÓSTICO	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
1		26		REALIZACIÓN PERSONAL 0	FALSO	FALSO
2		27		PC	0	
3		28		PC	0	
4		29				
5		30		INVOLUCRAMIENTO LABORAL 0	FALSO	
6		31		PC	0	
7		32				
8		33		SUPERVISIÓN 0	FALSO	FALSO
9		34		PC	0	
10		35				
11		36		COMUNICACIÓN 0	FALSO	
12		37		PC	0	
13		38				
14		39		CONDICIONES LABORALES 0	FALSO	FALSO
15		40		PC	0	
16		41				
17		42				
18		43		PUNTAJE TOTAL GENERAL	FALSO	
19		44		0		
20		45		PC	0	
21		46				
22		47				
23		48				
24		49				
25		50				

Borrar datos

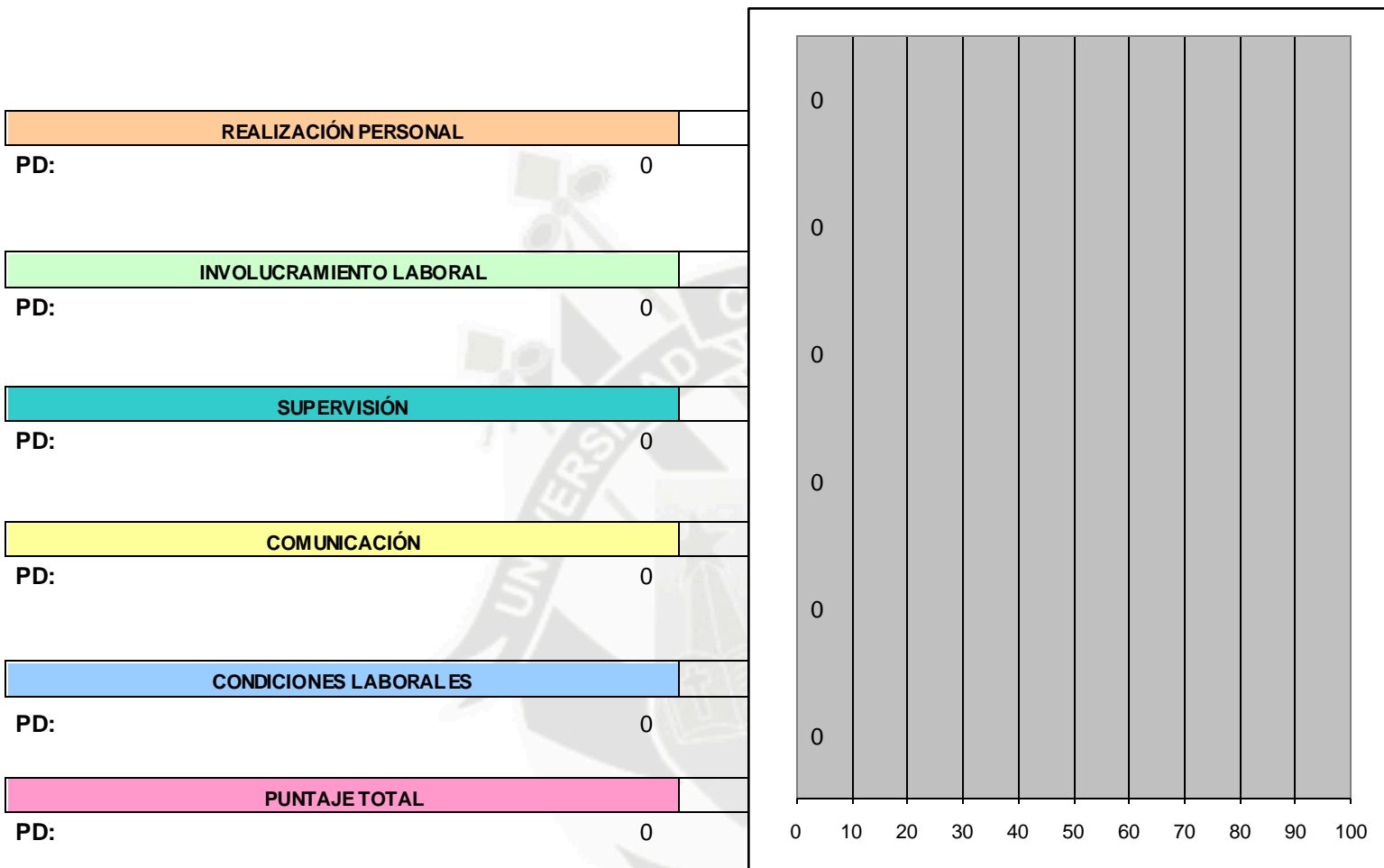
Imprimir

PUNTAJE TOTAL	FALSO	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA	FALSO
---------------	-------	---	-------

ESCALA DE CLIMA LABORAL

DATOS PERSONALES

Nombre :	0
Edad :	0
Sexo :	0
Ocupación :	0
Tipo de Empresa :	0
Fecha :	00/01/1900



Categorías Diagnósticas	Áreas I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Media	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50 - 89

ANEXO 3 FORMATO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

FORMATO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL				
PERSPECTIVA				
ESTRATEGIA				
ACTIVIDAD				
RESPONSABLE				
OBJETIVO	SITUACIÓN	INDICADOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	
			61 A 100 %	
			31 A 60%	
			0 A 30%	
Identificar departamento, área,				
Fecha				
Periodo de control				
Firma del responsable	Firma del supervisor			
Fecha de revisión				