

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL BANCO CONTINENTAL BBVA BALTA BASADO EN LA TEORIA DE LITWIN Y STRINGER, CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

Bach. Juan Carlos Antonio Arnao Niño

Bach. Alexandra Elsa Villegas Cubas

Chiclayo, 24 de noviembre de 2015

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
LABORAL DEL BANCO CONTINENTAL BBVA BALTA
BASADO EN LA TEORÍA DE LITWIN Y STRINGER,
CHICLAYO**

POR:

Bach. Juan Carlos Antonio Arnao Niño

Bach. Alexandra Elsa Villegas Cubas

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Presidente de Jurado

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A nuestros padres, con gratitud y amor por el apoyo constante que siempre nos brindan y por ser nuestro ejemplo de superación.

AGRADECIMIENTO

Deseamos manifestar nuestro agradecimiento a todos los profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas, que hicieron posible la culminación satisfactoria de nuestros estudios.

Manifestamos nuestro agradecimiento especial a nuestro asesor Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez, quien con su paciencia, su atenta y cuidadosa orientación, su actitud motivadora y crítica, sus consejos oportunos, su disposición permanente y apoyo, contribuyó a la culminación satisfactoria de la presente investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación surgió a partir de la observación de la situación actual del clima laboral que existe en la agencia del Banco Continental BBVA, Balta, ubicada en la ciudad de Chiclayo, y del diagnóstico se generó una propuesta de mejora en el aspecto antes mencionado para dicha entidad bancaria. Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se trazó como objetivo: Desarrollar una propuesta de un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger, para el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo.

Asimismo, nos planteamos la siguiente hipótesis: La propuesta de un Plan de mejora basado en la Teoría de Litwin y Stinger mejorará el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo. El presente estudio es importante por cuanto pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre el clima laboral, en las que se desenvuelve el personal de cada institución financiera del sector de la banca comercial.

Se concluye, los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental: conocen claramente la estructura organizativa, falta trabajar en equipo, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado, asumen riesgos, existe un clima laboral apto para el trabajo, generalmente son indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda, las normas de rendimiento son bastante alto, existen conflictos y el grado de identidad de los trabajadores con la empresa es alto.

Palabras clave: Clima laboral, propuesta, Plan de Mejora.

ABSTRACT

This research arises from the observation of the current situation of the labor climate that exists in the agency BBVA Banco Continental, Balta, located in the city of Chiclayo, from diagnosis and a proposed improvement was generated in appearance aforementioned for that bank. Therefore, this research was plotted as a goal: Develop a proposed improvement plan based on the Theory of Litwin and Stinger, for Work climate workers BBVA Banco Continental Balta - Chiclayo. We also propose the following hypothesis: If it develops and implements a proposed improvement plan based on the Theory of Litwin and Stinger; then improve Work climate workers BBVA Banco Continental Balta-Chiclayo. This study is important because it aims to awaken reflection of senior management of organizations on the working environment in which staff of each financial institution commercial banking sector operates. It is concluded, the agency workers bank BBVA - Continental: clearly know the organizational structure, lack teamwork perceive rewards as an incentive for a job well done, take risks, there is a pleasant working climate generally indifferent about the existence of a spirit of helpfulness, performance standards are quite high, there are conflicts and the degree of identity with the company workers is high.

Keywords: Work environment, proposed Improvement Plan.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	5
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2 Bases teórico-científicas.....	19
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	35
3.1 Tipo y diseño de investigación	35
3.2 Área y línea de investigación.....	35
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.4 Población, muestra de estudio y muestreo.....	35
3.5 Cuadro de operacionalización de las variables:.....	36
TABLA N° 1	36
3.5 Técnica de procesamiento para análisis de datos.....	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
4.1 Resultados	38
Figura N° 1: Dimensión estructura	38
Figura n° 2: Dimensión responsabilidad.....	39
Figura n° 3: Dimensión recompensa	40
Figura n° 4: Dimensión riesgo	41
Figura n° 5: Dimensión calor	42
Figura n° 6: Espíritu de ayuda o apoyo	43
Figura n° 7: Dimensión estándares.....	44
Figura n° 8: Dimensión libertad de opinión.....	45
Figura n° 9: Dimensión identidad	46
4.2. Discusión	47
4.3. Propuesta.....	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 Conclusiones	57
5.2. Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	63
GUÍA DE ENTREVISTA A LOS GERENTES DEL BANCO BBVA.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Dimensión estructura	38
Figura n° 2: Dimensión responsabilidad.....	39
Figura n° 3: Dimensión recompensa	40
Figura n° 4: Dimensión riesgo	41
Figura n° 5: Dimensión calor	42
Figura n° 6: Espíritu de ayuda o apoyo	43
Figura n° 7: Dimensión estándares.....	44
Figura n° 8: Dimensión libertad de opinión.....	45
Figura n° 9: Dimensión identidad.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	36
------------------	----

I. INTRODUCCIÓN

El mundo actual, donde reina la globalización; se caracteriza por tener elevados niveles de competitividad y constante búsqueda de servicios de alta calidad por parte de las empresas, basado en la generación de procesos de mejora continua tanto para los trabajadores como para las organizaciones. Es así que observamos la presencia de aspectos motivacionales internos y externos que definitivamente afectan la actitud del empleado. De otro lado, se desarrollan en ellos altos niveles de satisfacción o insatisfacción con respecto a las labores que realizan dentro de la organización y por tanto, influyen en la generación de un clima laboral adecuado. (Amorós, 2010).

En base a lo anteriormente expuesto y al hecho de que las personas son el intangible de mayor valor para las empresas, es que éstas necesitan desarrollar las políticas y los programas necesarios, para lograr la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores en el trabajo. (Amorós, 2010).

Al respecto, Manuel Infante, docente de la Diplomatura de Coaching de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) sostiene que independientemente del tamaño de la empresa, cada vez se está demostrando que el ambiente de trabajo es un factor determinante en los resultados financieros. (Cabanillas, 2011).

Tomando en consideración lo anteriormente dicho por los autores mencionados, y efectuadas las comparaciones, así como contrastes, encontramos que se presentan problemas en las relaciones laborales entre los trabajadores de las agencias del Banco Continental BBVA – Chiclayo. En efecto, efectuadas algunas entrevistas exploratorias a los trabajadores, deducimos que se está afectando el clima laboral, tanto en el estilo de trabajo como en el rendimiento. Los trabajadores manifiestan que este comportamiento repercute en la productividad, e indudablemente, afecta a la empresa como un todo.

En las entrevistas exploratorias pudimos percibir que los trabajadores consideran, según entrevistas exploratorias y las planillas, que en la empresa

no son equitativos los salarios, premios e incentivos. A pesar de esto, manifestaron, que ellos dan todo su tiempo y esfuerzo en favor del éxito empresarial. Asimismo, indicaron que existe demasiada presión en el cumplimiento de las metas, las cuales son muy altas, muy difícil de alcanzar y no son razonables. Pensamos que lo expuesto evidencia un problema en cuanto al desafío de las tareas asignadas al puesto de trabajo.

En el diálogo sostenido, pudimos percibir que existen problemas centrados en las relaciones sociales dentro de la empresa. Apreciamos que se dan preferencias y discriminaciones que desmotivan el trabajo, De este modo, los problemas de este tipo derivan en la generación de conflictos. Así, las personas que tienen una mala relación social con algún compañero, no aceptan opiniones discrepantes o no prestan atención a los problemas presentes. En suma, todo esto estaría propiciando un conflicto disfuncional dentro de la empresa.

En base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que es necesario primero, saber la situación actual del clima laboral que existe en la agencia del Banco Continental BBVA, Balta, ubicada en la ciudad de Chiclayo, y a partir de los resultados obtenidos generar una propuesta de mejora en el aspecto antes mencionado para dicha entidad bancaria.

A partir de lo presentado en los párrafos anteriores, es que pudimos definir nuestro problema de investigación.

Por lo antes mencionado, el problema quedó enunciado de la siguiente manera:

¿Cuál es la propuesta adecuada de mejora del clima laboral entre los trabajadores del Banco BBVA Balta-Chiclayo?

De igual forma, para poder desarrollar el problema propuesto, nos planteamos el siguiente objetivo general:

Desarrollar una propuesta de un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger, para el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo.

Para dar cumplimiento a nuestro objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, identificar la estructura, es decir las normas organizacionales, los formalismos, los canales organizacionales, las obligaciones, jerarquías y regulaciones dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. En segundo lugar, examinar el grado de responsabilidad de los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. De igual forma, se quiere determinar cómo los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, perciben las recompensas dadas. También, establecer el sentimiento dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, es decir el riesgo que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

De igual forma, se planteó precisar dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, cuál es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia del ambiente de trabajo, es decir el calor que este les brinda. Asimismo, especificar en la agencia del banco BBVA – Continental de Balta la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Así como, analizar los Estándares de desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. Además, determinar la existencia de conflictos en los miembros de la de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. Finalmente, precisar dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta el grado de identidad de los trabajadores con la empresa.

Con respecto al método de investigación, se propuso el método Descriptivo – Propositivo, ya que en la presente investigación trata de describir las características más importantes del clima laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta y a la vez realizar una propuesta de un Plan de Mejora basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

Por otro lado, el presente estudio es importante por cuanto pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre el clima laboral, en las que se desenvuelve el personal de cada institución financiera del sector de la banca comercial.

Las bases científicas del aspecto que investigamos, señaladas por diferentes investigadores, así como la realidad que viven estas empresas, nos están indicando la importancia de un estudio amplio sobre el clima laboral.

Considerando al factor humano el intangible más valioso de las organizaciones, la agencia del Banco Continental BBVA de Chiclayo, debe adoptar los lineamientos y estrategias conducentes al mejoramiento de la calidad de vida laboral, ya que el ambiente de trabajo favorable permitirá que cada individuo actúe y exprese sus competencias, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos del mismo banco.

Sobre la propuesta de mejora, comprende los siguientes aspectos: La Gerencia del banco Continental BBVA de Chiclayo, revise sus políticas de personal, para implementar un mejor y más flexible marco normativo. Asimismo, motivar al personal a trabajar en equipo. Establecer los medios de comunicación adecuados. También, Se propone emplear como estrategia la compensación dinámica, que se recompense el desarrollo de habilidades y conocimientos. Considerar dentro del Plan Anual de Trabajo de esta entidad bancaria, se considere una capacitación sobre, como asumir los riesgos en una empresa.

De igual forma, desarrollar estrategias de motivación laboral que brinden a los trabajadores un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional. Se debe practicar la comunicación persona a persona.

Los gerentes deben tener mediciones objetivas sobre el desempeño de los trabajadores. Diseñar actividades encaminadas a capacitar a los trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. Finalmente, crear un comité de Cultura Laboral, que permita tener una visión integral de las acciones y que reciba de los trabajadores y gerentes una constante retroalimentación.

En conclusión la propuesta de Plan de Mejora del Clima Laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la Teoría de Litwin y Stringer, sirve en la medida en que sus integrantes la apliquen y vayan fortaleciéndola continuamente las diferentes dimensiones del Clima Laboral.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación se detallan los antecedentes a nivel internacional, nacional y local:

En el Banco Popular de Bogotá – Colombia, se realizó una investigación en la que se propusieron fortalecer la cultura del reconocimiento y la participación para el mejoramiento del clima laboral al interior del banco. La importancia de la investigación radicó, que en el Banco Popular de Bogotá se ha llevado a cabo diferentes estrategias para el mejoramiento del clima laboral y en general para el desarrollo del talento humano. Sin embargo, existe una brecha importante respecto a la gestión del reconocimiento y la participación, como factores fundamentales para el mejoramiento del clima laboral.

Por esta razón, en esta investigación se planteó desarrollar una propuesta innovadora respecto a este tema, soportada en la comunicación como eje central y en la que se involucre a todo el personal a nivel nacional.

Las principales conclusiones a las que llegaron fueron las siguientes: Gestionar el clima laboral desde la comunicación, como una propuesta innovadora que desmonta la creencia que son sólo los niveles directivos de una empresa los que pueden y deben generar participación y reconocimiento. Esta propuesta está encaminada a promover una cultura organizacional en la que se involucra a todas las personas en una dinámica en la que se rescata al ser humano, por el hecho mismo de trabajar en la empresa y ser constructor permanente, en el día a día, de sus resultados.

Por otro lado, concluyen que se debe hacer reconocimiento, no debe suscribirse sólo a hechos extraordinarios, el simple hecho de identificar a las personas por su nombre y no por sus cargos, de darles un rostro a esos individuos que se encuentran dispersos geográficamente y que no tienen posibilidades de conocerse o conocer a quienes dirigen la organización, es

posibilitar una sinergia y una comunicación a favor de un mejor ser y estar dentro de la empresa. (Ávila, Gómez & Reyes, 2009).

Por las consideraciones anteriores, esta investigación se ha tomado como referencia para poder contrastarla con nuestros resultados, a pesar que se presenta en un contexto diferente al nuestro. Sin embargo, existen puntos coincidentes para poder compararlos con nuestros resultados; tales como, el fortalecimiento de la cultura del reconocimiento y la participación para el mejoramiento del clima laboral al interior del banco.

Asimismo, encontramos a nivel local una propuesta acerca de un plan, para la mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo. Para lo cual, se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como instrumento de medición se usó el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima laboral. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 factores: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

La importancia de la investigación se fundamentó en que el estudio del clima laboral es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones; el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, el ambiente donde la persona desempeña su trabajo, la relación entre el personal de la empresa y otros elementos más; pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista a sus colaboradores.

Los resultados de la investigación ubicaron al clima laboral en un nivel medio alto. Basado en los resultados, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores mencionados.

En cuanto a la dimensión autorrealización, se propuso desarrollar un proceso de mejora continua para cada uno de los trabajadores, basado en la

generación de un programa de coaching ontológico. En la dimensión involucramiento laboral, se propuso en esencia, promover la participación de los trabajadores en la toma de ciertas decisiones en tareas de responsabilidad, con el fin de generar una cultura de autonomía. En referencia a la supervisión, desarrollar habilidades directivas en los jefes y supervisores.

En cuanto a la dimensión comunicación, se sugirió principalmente, desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta” por parte de los jefes y directivos de la organización. Por último, en referencia a las condiciones laborales, mejorar los niveles remunerativos del personal, basado en paga variable. (Amorós, 2010).

Con respecto a la investigación antes mencionada, podemos indicar que a pesar que se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores. Sin embargo, creemos que faltó fortalecer la dimensión comunicación, pues no basta con decir que se debe desarrollar una política de “Gerencia de Puerta Abierta”; sino más bien se debería indicar como se logrará una comunicación efectiva y eficaz.

En otro estudio se propuso determinar si la desmotivación influye en el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz de Quito - Ecuador. El investigador manifiesta que la presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral; induce a probar que la carencia de motivación incide en el clima laboral.

La investigación fue correlacional no experimental, con métodos deductivo, inductivo. Al sesenta y cinco por ciento de la población total; correspondiente a ciento setenta y cinco funcionarios, se observó conducta individual; por medio de cuestionarios, encuestas, entrevistas; relación motivación y clima laboral.

La importancia de esta investigación, se manifiesta al pretender que los Servidores del BEV no carezcan de motivaciones, permitiéndoles de esta manera desarrollar sus labores con eficacia, eficiencia y a la vez se sientan

realizados personal y profesionalmente y sobretodo seguros al momento de ejecutar cada una de sus actividades de cada proceso.

Los resultados evidenciaron nivel de motivación media alta, condiciones de trabajo adecuadas, políticas administrativas medianamente en el cumplimiento de estrategias, desarrollo personal completamente con posibilidad de progresar, relación con la autoridad en condiciones adecuadas, liderazgo administrativo apropiado, crecimiento laboral y personal totalmente de acuerdo. (Ramos, 2011).

Podemos observar que en la investigación, antes descrita, no se comprobó la hipótesis. Es decir, no incide en la naturaleza del clima laboral negativamente, ya que satisface las expectativas, en el nivel de motivación. Sin embargo, sus resultados son útiles para poder contrastarlos con nuestros resultados.

De igual forma, en el Banco Regional los Andes de Venezuela, se aplicó un plan de mejoramiento del Clima Organizacional. La investigación se basó en el Paradigma Cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptiva.

Del diagnóstico aplicado se encontraron los siguientes síntomas: Maltrato a sus sub-ordinados, líderes con falta de recursos para motivar, Conflictos internos provocados por rumores. Asimismo, dentro de las causas se encontraron que el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta y el ausentismo y la rotación excesiva Insatisfacción laboral.

Dentro de las consecuencias que se encontraron tenemos que se hace más ineficiente el trabajo, generando una disposición a trabajar a la defensiva y buscar culpables. Finalmente, terminan reventando al recurso humano, que en el peor de los casos llegan extenuados. (Baralt, 2012).

Como investigadores, hemos observado que a pesar de haber aplicado un plan de mejoramiento del Clima Organizacional en el Banco Regional los

Andes de Venezuela, no se tomó en cuenta cómo se va a sostener en el tiempo para poder contar con un clima organizacional estable.

Otros estudios que se han realizado sobre clima organizacional, pero no específicamente en un banco. Sin embargo, se han tomado como referentes. Así tenemos, que en la Dependencia del Gobierno de Tamaulipas se realizó una investigación; la cual se centró en el análisis del clima organizacional según la percepción de los empleados.

El tipo de investigación fue no experimental, cuantitativa y de carácter descriptivo. El instrumento de recolección utilizado fue una adaptación del Organizational Climate Questional, de Litwin y Stringer, el cual cuenta con nueve dimensiones que miden el clima organizacional. Este cuestionario fue aplicado a toda la población conformada por 36 empleados, incluyéndolos jefes de departamento, que a su vez también son subordinados del director de esta dependencia.

Los resultados de la investigación demostraron que de las nueve dimensiones del clima únicamente las de Estructura, Responsabilidad, Riesgo, y Estándares de Desempeño son percibidos de forma positiva por los empleados. La mayoría de las dimensiones como son: Recompensa, Relaciones/Calor, Cooperación/Apoyo, Conflicto e Identidad fueron consideradas aspectos negativos del clima por parte del personal.

En base a los resultados de este estudio, se presentaron una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la percepción de los empleados sobre las dimensiones del clima organización al que requieren atención. En particular, porque el clima organizacional es una variable que se estima importante para el adecuado desempeño laboral, de allí el interés por reforzar las acciones tendientes mantener un ambiente adecuado de trabajo laboral. (Rodríguez, 2010).

La presente investigación tomó como base el antecedente antes mencionado, debido a que se centrará en el análisis del clima organizacional según la percepción de los empleados. Asimismo, debido a que utilizó como

instrumento de recolección una adaptación del Organizational Climate Questional, de Litwin y Stringer, el mismo que se utilizó en nuestra investigación.

2.2 Bases teórico-científicas

Orígenes y Antecedentes del Clima Organizacional

La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados. (Gómez, 2011).

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional. (Fernández y Sánchez 1996. En Edel, 2007).

Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Al respecto, podemos inferir que la teoría de Litwin y Stringer tal y como está planteado busca mejorar el clima laboral. De manera que la teoría sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado clima laboral, concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo.

Asimismo, sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven.

Concluyendo, Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la

satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Como primera dimensión de los autores antes mencionados, tenemos a la Estructura, la cual se encuentra vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Esto se refiere a la percepción que tienen los miembros del Banco BBVA Continental, Balta acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

En ese mismo sentido, la segunda dimensión pertenece a la Responsabilidad, la cual corresponde a la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

La responsabilidad de los empleados del Banco BBVA Continental, Balta se debe manifestar a través del enfrentamiento de diversas situaciones y estar capacitada para asumir el control de los problemas que se les presentan.

Asimismo, la Recompensa corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Con referencia a lo anterior, es preciso que la Gerencia del Banco BBVA Continental, Balta promueva un plan de recompensas que mezcle la remuneración con factores motivacionales menos tangibles.

Otra de las dimensiones se refiere al Riesgo, la cual Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. También, se puede decir que es la medida en

que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Se observa claramente que los trabajadores del Banco BBVA Continental, Balta deben asumir riesgos en el trabajo que desempeñan. Siempre que se encuentren a favor de la entidad y del trabajador.

En referencia a las dimensiones propuestas, los autores también consideran el Calor, la cual la conceptualizan como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Al respecto, la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones sociales por parte de los miembros de la entidad financiera, generará buenas relaciones entre los trabajadores del Banco BBVA Continental, Balta.

A lo largo de los planteamientos, hechos por los autores, se considera como otra dimensión importante, el Apoyo. Esta dimensión se entiende como el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Sobre la consideración de la dimensión anterior, el interés debe estar puesto en el apoyo mutuo que debe existir entre los miembros del Banco BBVA Continental, Balta. Es decir, que el trabajo en equipo de los integrantes es importante para fortalecer el clima laboral.

Con relación a la dimensión, Estándares de Desempeño, se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Es decir, a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Al respecto y en relación al Banco BBVA, es importante que la entidad financiera establezca sus estándares de desempeño, a fin de mejorar la productividad de la organización.

Uno de las dimensiones que genera polémica, es la referida al Conflicto. Es decir, se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Con el propósito de disminuir los conflictos en el ámbito laboral, es necesario que los integrantes del Banco BBVA Continental, Balta conozcan los componentes y elementos que facilitan su aparición, su manejo y su resolución.

La última dimensión, pero no la menos importante, se refiere a la Identidad. Esta dimensión es vista como un sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta & Venegas, 2010).

Esto se refiere al hecho de considerar al trabajador como un colaborador y no como empleado; así mismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

Por otro lado Stringer (2002) realizó una revisión de la anterior teoría de Clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en su libro “Motivación y Clima Organizacional”, la cual el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer en su libro “Motivación y Clima Organizacional” (2002) rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional, y más aún, al demostrar la relevancia que tienen las prácticas administrativas de las organizaciones de la realidad. (Stringer, 2002).

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización.

“El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionada con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría

de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente del trabajo señala tres funciones principales de energía motivadora: A necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen”.

De igual forma, Stringer (2002) señala que los líderes de la organización crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas. Por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización.

El modelo de Stringer (2002) concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones, a diferencia de las de Litwin y Stringer (1968):

La primera dimensión que considera al igual Litwin y Stringer es la Estructura, la cual refleja la percepción que los trabajadores tienen que estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades.

La segunda dimensión que el autor considera son los Estándares de Desempeño, la cual es vista como la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

En igual sentido que la primera clasificación, la Responsabilidad constituye otra dimensión, la cual refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.

Igual importancia el autor, considera al Reconocimiento como otra dimensión, la misma que indica el sentimiento que tienen los empleados de

ser compensados por el trabajo bien hecho. Es decir, viene a ser la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Por otro lado, el Apoyo, refleja el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.

Finalmente, el autor considera como última dimensión el Compromiso, el cual Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Clima Laboral y Clima Organizacional

Encontramos una diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

El clima laboral, según Goncalves (1997, citado por Ávila, Gómez & Reyes, 2009) es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se

desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el “saber-hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

En términos concretos podemos definir como clima laboral a las “características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en un ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia”

La gestión y administración del clima laboral es uno de las estrategias más vitales para las organizaciones, aun cuando actualmente no cobra la importancia requerida en algunas empresas.

Gran responsabilidad les corresponde a los líderes organizaciones frente búsqueda de la excelencia organizacional a través de su “Capital Humano”, que es en la actualidad la principal ventaja competitiva.

En el artículo “Coaching en la gestión del capital Humano”, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, se hace referencia al libro de Garfield (1994), el que enfatiza que “Los empleados son primero”, en donde hace referencia a que en las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente. (Eslava, 2008).

Un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, la conclusión del estudio señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las

más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente.

La premisa esencial se fundamenta en que todos somos responsables ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entender entonces que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos, el resultado es que la organización será entonces más poderosa para competir en un mercado global.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.”

Este enfoque nos muestra como la percepción de las personas determina el comportamiento frente a la organización, y aunque ésta sea muy subjetiva, genera una tendencia que permite determinar el nivel de satisfacción y por ende de motivación de cada individuo. Cada elemento del contexto organizacional, por pequeño que sea, está impactando en su cotidianidad al empleado, afectando positiva o negativamente su percepción.

Algunos de esos elementos tienen mayor trascendencia como el estilo de liderazgo con todas sus características de comunicación, manejo de poder, credibilidad, reconocimiento y participación entre otras, la relación con los compañeros de trabajo, el sentido de equipo que se viva en cada unidad y el

trabajo mismo. Otros elementos del contexto son los elementos de trabajo, las características del lugar y el ambiente de trabajo en general.

Por eso, clima se puede definir también como el resultado de la interacción de las personas y los equipos de trabajo, los estilos de liderazgo, la estructura de la organización y los flujos de comunicación e información; en síntesis, nos dice cómo se sienten las personas al interior de la organización. (Ávila, Gómez & Reyes, 2009).

Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral. Hubo más investigaciones de la misma línea de esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos de 1960s” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional.

Litwin y Stlinger, fueron los primeros en determinar que el Clima Organizacional comprendía nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía, en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre los miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. (Bustos, Miranda & Peralta, 2009).

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

Reconocimiento y participación como factores que determinan un buen clima laboral

Estos son factores claves para el mantenimiento de un buen clima laboral, porque generan compromiso y pertenencia en los empleados. Al hacer reconocimiento y al dar participación en las decisiones y en la planeación de la empresa se crea un sentido de pertenencia en el trabajador. Todos los empleados en la actualidad deberían tener la posibilidad de ser escuchados y sus opiniones incluirlas en los asuntos de la organización, asistir a las reuniones, presentar propuestas, ser proactivos.

Los gerentes o quienes dirigen las operaciones de la empresa deben como prioridad promover el reconocimiento y la participación de sus empleados. Una buena gerencia plenamente identificada con el recurso humano que dirige, sabe que no se debe descuidar el alcance, repercusiones que el desempeño genera en pro de la motivación, y más cuando se manifiesta el reconocimiento. Se debe creer en las personas y delegar funciones para comprometer a los empleados en un buen resultado y desempeño laboral. "Reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad" (Mora, 2007).

Se han determinado una serie de debilidades que manifiesta la administración, por no manejar adecuadamente lo que el reconocimiento representa y su incidencia en la productividad, motivación del trabajador.

Una de las debilidades hoy en día en las organizaciones es que los trabajadores no se sienten apreciados ni valorados por esta. Con manifestaciones como 'Nadie se entera de lo que hacemos aquí'. Sin embargo, algunas empresas dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, pero existe una diferencia en el sentir de los trabajadores; como que el reconocer a sus empleados no se está haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero. No se utilizan los métodos correctos para el reconocimiento, se debe disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio a los

trabajadores, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro. (Ávila, 2009)

Otra falencia es, que en algunos casos el reconocimiento se confunde con halagos que incide, especialmente cuando con frecuencia se da reconocimiento por tareas que no lo merecen, entonces se devalúa el sistema de reconocimiento para los trabajadores que realmente si se lo merecen.

Fortalecer el reconocimiento y la participación en la empresa es tener la oportunidad de contar con trabajadores altamente motivados y comprometidos, con alta fidelidad hacia la empresa y capaces de obtener los mejores logros y éxitos organizacionales. (Ávila, 2009).

Asimismo, según Mora (2007) estos son factores claves para el mantenimiento de un buen clima laboral, porque generan compromiso y pertenencia en los empleados. Al hacer reconocimiento y al dar participación en las decisiones y en la planeación de la empresa se crea un sentido de pertenencia en el trabajador. Todos los empleados en la actualidad deberían tener la posibilidad de ser escuchados y sus opiniones incluirlas en los asuntos de la organización, asistir a las reuniones, presentar propuestas, ser proactivos.

Los gerentes o quienes dirigen las operaciones de la empresa deben como prioridad promover el reconocimiento y la participación de sus empleados. Una buena gerencia plenamente identificada con el recurso humano que dirige, sabe que no se debe descuidar el alcance, repercusiones que el desempeño genera en pro de la motivación, y más cuando se manifiesta el reconocimiento.

Se debe creer en las personas y delegar funciones para comprometer a los empleados en un buen resultado y desempeño laboral. "Reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad".

Cuando los líderes de las organizaciones logran los resultados esperados, gracias a la definición de las metas establecidas, a una buena unión de

equipos apoyado de un liderazgo proactivo, participativo y motivador, además, de contar funciones bien definidas en los manuales de cargos que garantizan un buen desempeño, no se puede pasar por alto lo que el reconocimiento genera, representa y beneficia un buen desempeño laboral en la empresa.

Se han determinado una serie de debilidades que manifiesta la administración, por no manejar adecuadamente lo que el reconocimiento representa y su incidencia en la productividad, motivación del trabajador.

Una de las debilidades hoy en día en las organizaciones es que los trabajadores no se sienten apreciados ni valorados por esta. Con manifestaciones como 'Nadie se entera de lo que hacemos aquí'. Sin embargo, algunas empresas dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, pero existe una diferencia en el sentir de los trabajadores; como que el reconocer a sus empleados no se está haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero. No se utilizan los métodos correctos para el reconocimiento, se debe disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio a los trabajadores, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede no serlo para otro.

Otra falencia es, que en algunos casos el reconocimiento se confunde con halagos que incide, especialmente cuando con frecuencia se da reconocimiento por tareas que no lo merecen, entonces se devalúa el sistema de reconocimiento para los trabajadores que realmente si se lo merecen.

Fortalecer el reconocimiento y la participación en la empresa es tener la oportunidad de contar con trabajadores altamente motivados y comprometidos, con alta fidelidad hacia la empresa y capaces de obtener los mejores logros y éxitos organizacionales. (Mora, 2007).

Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (Guillen y Guil, 2000).

Ahora bien, el clima laboral tiene por objeto obtener información que proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización, (Guillén y Guil, 2000). En este sentido, una valoración del clima laboral permite: a) obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización; b) disponer de información sobre las condiciones laborales; c) incentivar la participación en las diversas actividades del sistema; d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación y; e) obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, el conocimiento del clima imperante en las organizaciones es vital, ya que además supone una gestión activa que posibilita: a) la prevención de planes ante los cambios y las dificultades; b) la planificación de acciones que faciliten el desarrollo de la organización; c) la determinación de los procesos de resolución de problemas y; d) la gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Guillen & Guil, 2000).

Los efectos del clima organizacional Como se vio en el segmento anterior, el clima organizacional puede ayudar o impedir el cumplimiento de las metas de la organización, ya que influye en la conducta y el desempeño de los trabajadores.

Por tanto, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, dependerá en gran medida de las percepciones que realicen los miembros de la misma.

De este modo, los empleados valorarán el clima organizacional como adecuado cuando este permita y ofrezca las condiciones idóneas para el desempeño laboral y, además, aporte estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales (Guillen y Guil, 2000). No obstante, los empleados considerarán el clima organizacional perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema (Guillen & Guil, 2000).

Por tanto, la personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones entre los empleados y con la organización, además tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo (Brunet, 1987). Por consiguiente, es necesario que las organizaciones se ocupen de mantener un clima organizacional sano, que ofrezca las condiciones laborales idóneas para el desarrollo eficiente de los trabajadores.

Características del clima organizacional

El clima organizacional trata de entender el ambiente que se genera a partir de la interacción entre las personas y la organización misma. Por tanto, este engloba las características de los trabajadores y de la organización misma. Como resultado, el clima organizacional se vuelve un concepto complejo que se compone por distintas variables. (Mañas et al., 1998; Mañas et al., & Peiró, 1992 en Sánchez & García, 2000).

De ahí se desprende una de las características del clima organizacional: la Multidimensionalidad

Además, como se vio en el capítulo anterior, el clima organizacional se forma a partir de la agregación de las percepciones de los individuos acerca de la organización. La agregación de percepciones puede variar, creando distintos climas dentro de la misma organización. A partir de este punto, se encuentra otra característica del clima organizacional: la sectorialidad.

La multidimensionalidad alude al hecho de que, aun formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz alguno de los autores de explicar o de absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. El clima es el producto de los diferentes aspectos objetivos, como la estructura y los procesos organizacionales, y de los diferentes aspectos subjetivos como son las conductas y las experiencias de los trabajadores. (Mañas et al., 1998; Mañas et al., & Peiró, 1992 en Sánchez & García, 2000).

La sectorialidad, por su parte, matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, este no es homogéneo en toda la organización, sino que puede tener variaciones muy importantes. Se puede hablar, por tanto, de "microclimas organizacionales" que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares, que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos. (Mañas et al., 1998; Mañas et al., & Peiró, 1992 en Sánchez & García, 2000).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Tipo y diseño de investigación

Descriptivo-propositivo

3.2 Área y línea de investigación

El Área de investigación, Gestión y la línea de investigación es Administración.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron:

La entrevista: la cual se empleó con el objetivo de conocer a profundidad los criterios y las valoraciones referentes a los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta - Chiclayo, considerados en la muestra.

La encuesta: se aplicó con la finalidad de indagar acerca de las opiniones y los criterios de los trabajadores implicados en la investigación, para tal efecto se destinó como instrumento un cuestionario

3.4 Población, muestra y muestreo

La población está constituida por la totalidad de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta- Chiclayo, que en total son 31

La muestra es la misma de la población es decir 31.

El tipo de muestreo es no probabilístico.

3.5 Cuadro de operacionalización de las variables:

TABLA N° 1

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
C L I M M A L A B O R A L		Formalismos
		Obligaciones
		Políticas
		Jerarquías
		regulaciones
	RESPONSABILIDAD	Ser su propio jefe
		Compromiso elevado con el trabajo
		Tomar decisiones por sí solo
		Crearse sus propias exigencias
	RECOMPENSA	Estímulos recibidos por el trabajo bien hecho
		Utiliza más el premio que el castigo
	RIESGO	Desafíos que impone el trabajo
		Promover retos a fin de lograr los objetivos
	CALOR	Ambiente de trabajo grato
		Buenas relaciones sociales
	APOYO	Espíritu de ayuda
	ESTÁNDARES	Normas de rendimiento
		Metas implícitas y explícitas
		Normas de desempeño.
	CONFLICTO	Aceptar opiniones discrepantes
IDENTIDAD	Compartir los objetivos personales con los de la organización.	

3.5 Técnica de procesamiento para análisis de datos

Concluida la recolección de los datos, se elaboró la tabla matriz a fin de tener una vista panorámica de los datos, luego se ingresaron en el programa estadístico SPSS versión 20 o llamado Statistical Pack Forthe Social Sciences.

Para efectos del análisis e interpretación de los cuadros, se hizo uso de la estadística descriptiva. Se utilizaron las medidas de tendencia central: Media Aritmética. Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

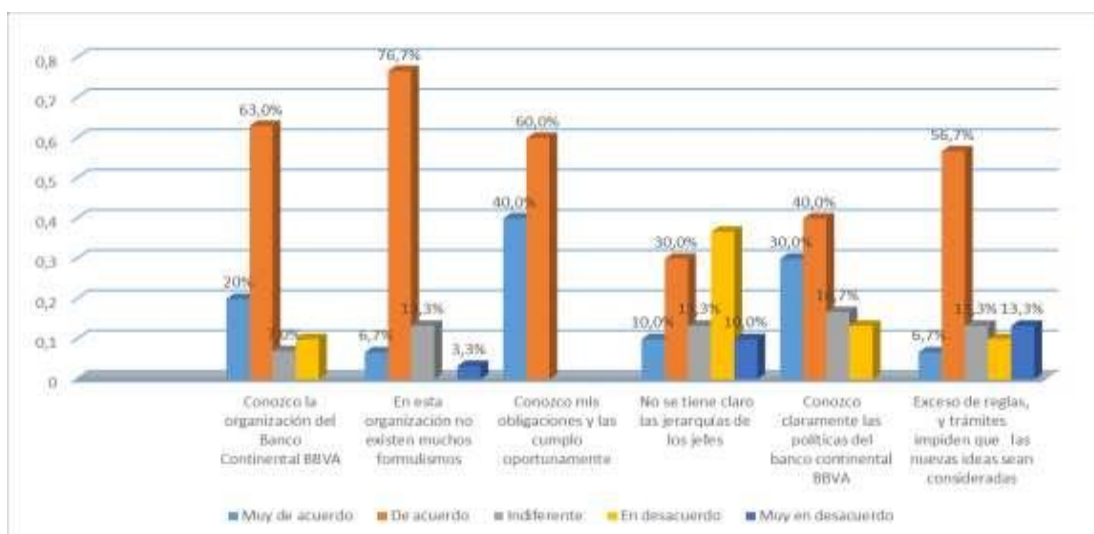


Figura N° 1: Dimensión estructura

Esta dimensión se refiere a la estructura organizativa del Banco BBVA. Al respecto, 83% Conoce claramente la estructura organizativa del Banco Continental BBVA y el 76,7 % está de acuerdo en que en esta organización no existen muchos formulismos (papeleos). De igual forma el 60% conoce claramente cuáles son sus obligaciones y las cumplen oportunamente, el 36,7% están en desacuerdo en que esta organización a veces no se tiene claro las jerarquías de los jefes. Asimismo, el 40% conoce claramente las políticas del banco continental BBVA y el 56,7% está de acuerdo en que existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. No se encontraron opiniones significativas que indican que están en desacuerdo, muy en desacuerdo e indiferente.

Los resultados encontrados, se deben a que en el Banco BBVA se toma en consideración el involucramiento de los trabajadores en la estructura organizacional. De tal manera, que ellos tengan en claro las jerarquías.



Figura n° 2: Dimensión responsabilidad

El 76,6% considera que hace bien su trabajo por lo tanto, no necesita estar verificándolo con su jefe, el 46,7% está de acuerdo en asumir un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer. Asimismo, el 56,7% está de acuerdo en su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo y el 60% está de acuerdo en que generalmente toma iniciativas personales, en bien de la Organización.

Al respecto, podemos deducir que los trabajadores consideran que no necesitan el apoyo de nadie porque creen que el trabajo que realizan lo hacen sin problemas. Sin embargo, creemos que nadie es autosuficiente para desarrollar o asumir un trabajo, por eso sería necesario que los trabajadores piensen en trabajar más en equipo, que en forma individual, ya que eso origina mejores resultados institucionales.

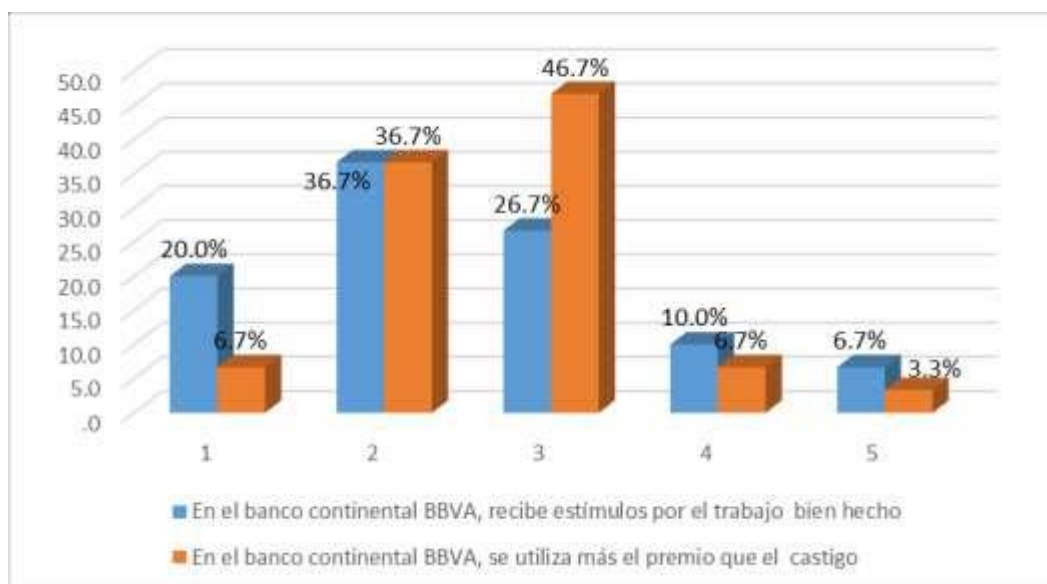


Figura n° 3: Dimensión recompensa

En la dimensión recompensa, encontramos que el 37% está de acuerdo en el Banco Continental BBVA, recibe estímulos por el trabajo bien hecho y el 46,7% es indiferente con respecto a que en el Banco Continental BBVA, se utiliza más el premio que el castigo.

Sí se analizan los resultados, encontramos que menos del 50% está de acuerdo en que el Banco Continental les proporciona algún tipo de estímulo por el trabajo bien realizado. Esto se debe a que en la mayoría de los casos los trabajadores de cualquier empresa pública o privada, esperan algún tipo de reconocimiento o estímulo por el buen desempeño profesional, por parte de la institución donde laboran. Esto, está comprobado que sirve a los trabajadores para poder seguir esforzándose y superándose cada día

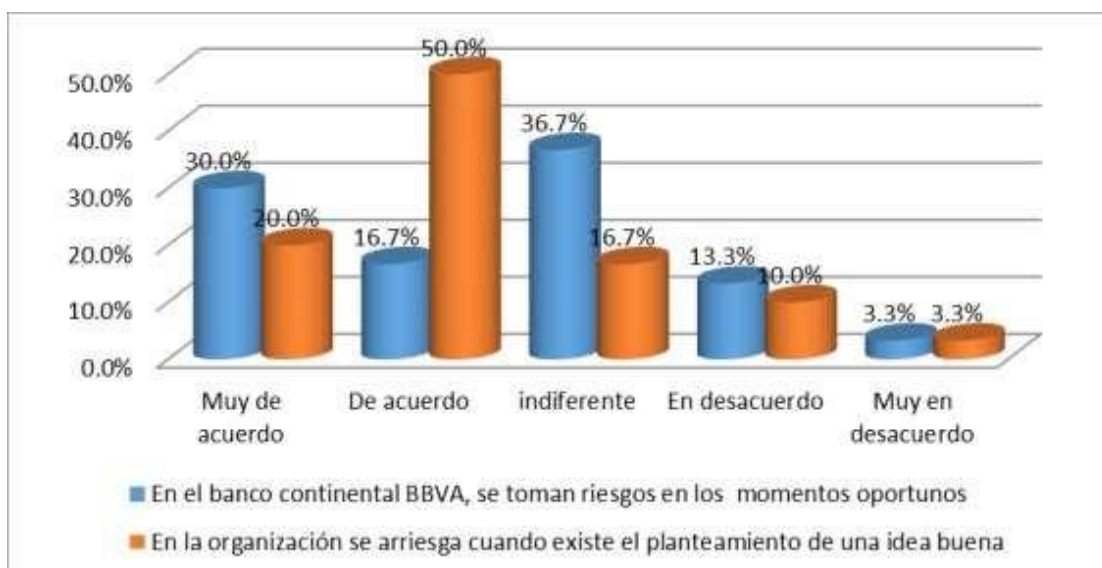


Figura n° 4: Dimensión riesgo

Con respecto a la dimensión riesgo, el 36,7% es indiferente con respecto a que en el Banco Continental BBVA, se toman riesgos en los momentos oportunos y el 50% está de acuerdo en que la organización se arriesga cuando existe el planteamiento de una idea buena. Un bajo porcentaje (3,3%) que está muy en desacuerdo.

Estos resultados denotan una diferencia de opinión muy marcada, entre los que asumen que la empresa sí se atreve a asumir riesgos, frente a los que se mantienen indiferentes. Al respecto, debemos indicar que dependiendo del tipo de riesgos que pueda asumir la entidad bancaria, es bueno que se comunique a los trabajadores y los haga partícipes de los mismos, para que se sientan comprometidos con los riesgos asumidos, toda vez que vaya en beneficio de la empresa y por ende de los trabajadores.

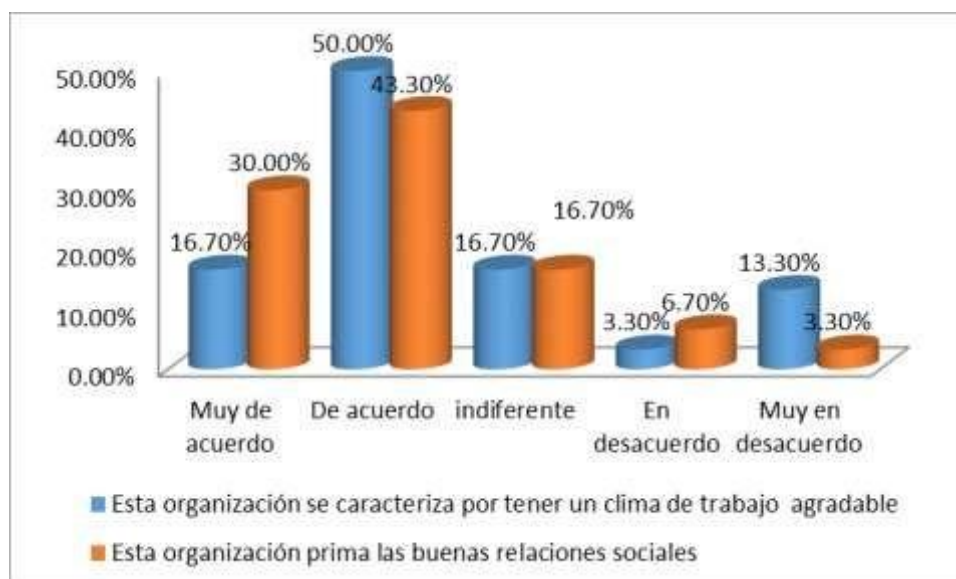


Figura n° 5: Dimensión calor

En la dimensión calor el 50% está de acuerdo en que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable. A diferencia del 3,3% que manifestó estar en desacuerdo y el 43% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que en esta organización prima las buenas relaciones sociales.

En esta dimensión, observamos que es necesario fortalecer un mejor clima de trabajo a pesar de que los resultados no son alarmantes. Sin embargo, debemos pensar que se trata de una entidad bancaria donde los trabajadores día a día se relacionan con diferentes tipos de personas y entre ellos debe existir siempre un clima de buenas relaciones laborales. Es preciso indicar que un buen clima laboral, conduce a mejores resultados.

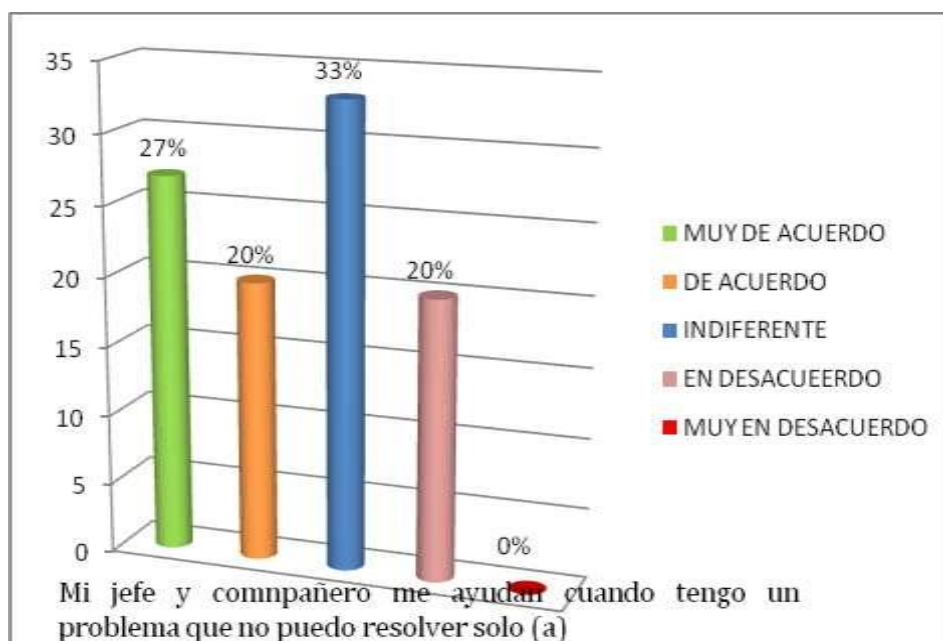


Figura n° 6: Espíritu de ayuda o apoyo

En la dimensión espíritu de ayuda o apoyo, el 33% se muestra indiferente; sin embargo el 27% opinó que está muy de acuerdo. Por lo tanto, en esta dimensión se hace necesario mejorar el sentimiento sobre la existencia de un **espíritu de ayuda** de parte de los directivos y trabajadores del Banco Continental BBVA Balta.



Figura n° 7: Dimensión estándares

Sobre la dimensión estándares, el 50% está de acuerdo en que esta organización se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento bastante alto, el 53% está de acuerdo en que las metas organizacionales del Banco Continental BBVA son implícitas y explícitas. Asimismo, el 46,7% está de acuerdo en que en el Banco Continental BBVA, siempre influyen para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal.

Al respecto, la exigencia que se denota en el cumplimiento de las normas de rendimiento, si bien es cierto, se nota que hay una clara exigencia de las mismas. Sin embargo, hay que remarcar que sería conveniente precisar más a fondo el contenido de estas normas. Es decir, que todos y cada uno de los trabajadores tengan siempre a en cuenta las metas organizacionales de la entidad bancaria.

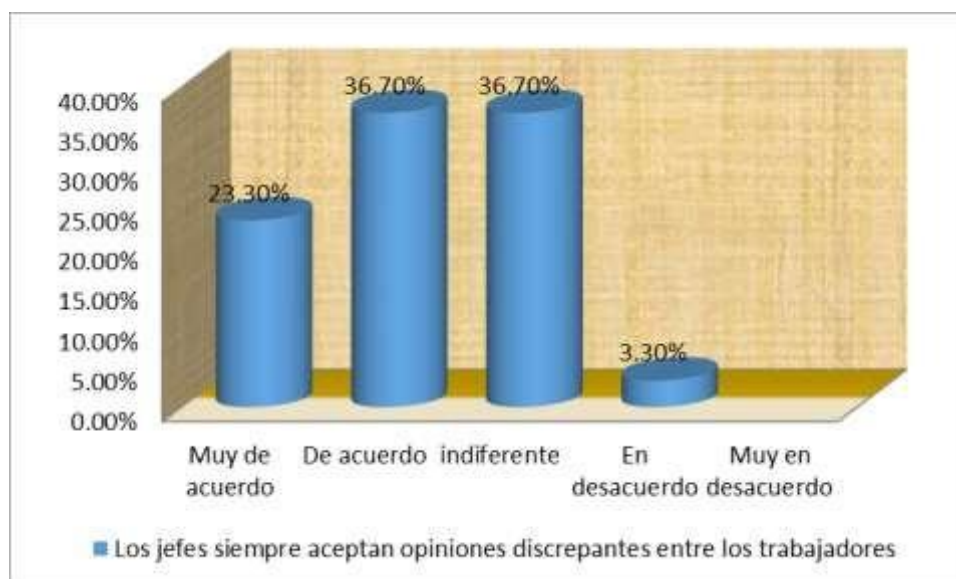


Figura n° 8: Dimensión libertad de opinión

El 36,7% está de acuerdo en que los jefes siempre aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores. Igual porcentaje se mostró indiferente. Nadie estuvo muy en desacuerdo.

Sobre la dimensión libertad de opinión, sin embargo, llama la atención que existe un porcentaje que se manifiesta indiferente. Al respecto, debemos entender que siempre las opiniones entre uno y otro van a tener diferentes puntos de vista. Aquí es donde se tiene que trabajar para hacer entender que las opiniones siempre son discrepantes, pero hay que llegar a un punto medio.

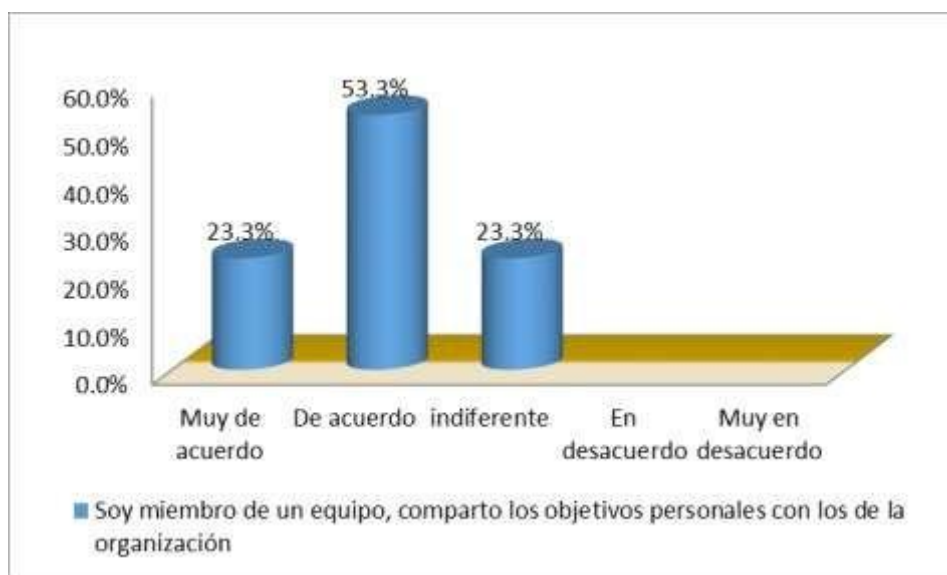


Figura n° 9: Dimensión identidad

En la dimensión identidad el 53,3% está de acuerdo en que siente que es miembro de la empresa y comparte los objetivos personales con los de la organización. Al respecto, podemos indicar que más del 50% siente que forma parte de ella y a la vez participa en la consecución de los objetivos organizacionales. La práctica de esta dimensión es muy importante, toda vez que cuando se forma parte de la identidad de la empresa todos apuntan al éxito de la empresa.

4.2. Discusión

Nos proponemos analizar la propuesta que se realizó sobre un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger. El propósito es mejorar el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo. Los resultados encontrados en las 9 dimensiones fueron discrepantes y coincidentes en algunas de éstas.

La presente investigación es consistente con los resultados obtenidos por Rodríguez (2010), quien utilizó el mismo instrumento de recolección, el cual fue una adaptación del Organizational Climate Questional, de Litwin y Stringer. Los resultados de la investigación demostraron que de las nueve dimensiones del clima, únicamente las de Estructura, Responsabilidad, Riesgo, y Estándares de Desempeño fueron percibido de forma positiva por los empleados.

Consideramos que la mayoría de las dimensiones como son: Recompensa, Relaciones/Calor, Cooperación/Apoyo, Conflicto e Identidad, fueron consideradas aspectos negativos del clima, por parte del personal.

Al comparar los resultados obtenidos en la presente investigación, encontramos, que con respecto a la dimensión “estructura”, los trabajadores manifestaron que existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

Al respecto, Sotelo (2008) informa que evaluó la dimensión estructura y que los elementos que fueron evaluados son: la normatividad, las reglas, el orden, la cantidad de trámites, el ritmo de trabajo, y el material necesario para realizar el trabajo. La mayoría de encuestados coincidieron que la estructura organizacional está formalmente definida pues conocen sus deberes y responsabilidades. Cabe resaltar que en esta dimensión, el autor consideró el establecimiento de reglas. Contrariamente a nuestros resultados, el autor encontró que el 68% estaba muy de acuerdo con las reglas establecidas.

También resalta que las normas de disciplina son adecuadas, que las funciones de los entrevistados están claramente definidas y la normatividad vigente facilita el desempeño de los trabajadores.

Por nuestra parte, al preguntar al Gerente General acerca del conocimiento que tienen los trabajadores, sobre la estructura organizacional del Banco BBVA; la respuesta fue que la mayoría si tienen conocimiento. Todos los trabajadores saben quién es su jefe. Asimismo, los cajeros, están divididos por territorios. Estos territorios están agrupados en zonas como por ejemplo Lima Norte, Lima Sur, Región Norte, Región Sur del Perú, a la vez estos tienen una oficina conformando una estructura.

Las investigaciones han comprobado que las personas con necesidad de poder tienden a sentirse más satisfechos con una estructura bien definida. Comprobamos que, respecto a las características de la necesidad de poder con los aspectos de la estructura, Litwin y Stringer (1968) señalan que en situaciones donde hay una jerarquía de estatus y autoridad, y donde hay señales que sugieren la competencia por el reconocimiento y el estatus, la necesidad de poder se vería incrementada y se generaría el comportamiento relacionado con el poder. Caso contrario, según este análisis, la estructura no incrementa la necesidad de afiliación, ya que ésta enfatiza la jerarquía y con ello se presenta la formalidad y la distancia social. Por tanto, esta tendencia reduce la cercanía entre los individuos.

Asimismo, comprobamos que de los componentes del clima organizacional es la "responsabilidad" que asumen las personas en el trabajo. En esta dimensión pudimos deducir de las respuestas que los trabajadores consideran que no necesitan el apoyo de nadie porque creen que el trabajo que realizan lo hacen sin problemas.

Verificamos que en el Banco Continental BBVA, se señala como su responsabilidad informar a cada uno de los trabajadores sobre el compromiso que debe asumir en sus funciones. Detectamos que muchas

veces el trabajo se queda a medio término y se deslindan de responsabilidades, ocasionando problemas a la empresa. Asimismo, esto genera que exista una falta de confianza en sus empleados.

Por otra parte, pudimos observar que, aunque los jefes de cada área asignan tareas, el reto de llevar a cabo el trabajo es responsabilidad del empleado. Es decir, cuando surgían situaciones que el propio empleado no podía resolver, el jefe inmediato consideraba al empleado un irresponsable. En lugar de ayudarlo, se complicaba la situación, al perder la confianza en el trabajador.

En relación a lo antes dicho, según Litwin y Stringer (1968) encontramos concordancia cuando señalan que estudios empíricos muestran que sujetos con una alta necesidad de logro prefieren trabajos en los cuales se les permita tener mayor responsabilidad en su comportamiento. Es decir, prefieren trabajar en situaciones donde los resultados dependen de sus propios esfuerzos más que en la mera suerte, aunque las probabilidades de éxito sean iguales en ambas situaciones. Por tanto la motivación de logro debe ser incentivada en un clima que permite a los individuos asumir un buen grado de responsabilidad.

En el desarrollo de esta investigación pudimos comprobar que si el clima de responsabilidad es tal que se enfatiza la diferenciación del estatus, más que el énfasis en la libertad y la retroalimentación (aspectos de la responsabilidad personal), la motivación de poder puede ser influenciada por esta dimensión. De este modo, un clima que acentúa la responsabilidad individual puede aumentar la necesidad de poder.

En la búsqueda de otros resultados, encontramos el obtenido por Ramos (2011), quien manifiesta que la presencia de un inadecuado clima e insatisfacción laboral; induce a probar que la carencia de motivación incide en el clima laboral.

Encontramos que en el tipo de estímulo por el trabajo bien realizado, no todos están de acuerdo en que reciben un estímulo por el buen desempeño profesional, por parte del Banco Continental BBVA.

Con respecto a la dimensión “riesgo” encontramos que, existe diferencia de opinión muy marcada, entre los que asumen que la empresa sí se atreve a asumir riesgos, frente a los que se mantienen indiferentes. Asimismo, propusimos a la empresa que es necesario fortalecer un mejor clima de trabajo a pesar de que los resultados no son alarmantes. Sin embargo, se debe mejorar.

En el Banco Continental BBVA pudimos cerciorarnos, con respecto a si el ambiente de trabajo es grato y de buenas relaciones sociales, por la entrevista realizada al Gerente General, quien opinó que cada oficina es distinta a otra. Hay oficinas en las que se puede decir que el ambiente donde se desarrolla el trabajo es bueno. Sobre todo en las oficinas chicas se hace un núcleo muy compacto. Sin embargo, en oficinas grandes el ambiente no es muy armonioso. Por lo que podemos deducir que en la mayoría de las oficinas hay un buen ambiente laboral pero siempre existen discrepancias entre uno y otro trabajador, lo cual es entendible, sobre todo en una entidad grande.

Otra dimensión que analizamos y que compone el clima organizacional es "estándares de rendimiento". Esta variable está muy relacionada con la necesidad de logro y con la estimulación del logro según el comportamiento. En esta dimensión, en el Banco Continental BBVA, se exige el cumplimiento de las normas de rendimiento. De igual forma comprobamos que los jefes siempre aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores.

Verificamos que en la dimensión “identidad” generalmente se comparte los objetivos personales con los de la organización. En el Banco BBVA no sólo trabajan los miembros de manera individual, sino que frecuentemente trabajan con sus compañeros para alcanzar una meta en común. La identificación de los individuos con el grupo se vuelve un factor importante.

Siempre tomando como base los estudios de Litwin y Stringer (1968) encontramos que señalan que la dimensión identidad y lealtad de grupo, sólo está relacionada directamente con la motivación o necesidad de afiliación. Los individuos con alta necesidad de afiliación responderán a un ambiente que enfatice la cohesión y la lealtad de grupo. En un ambiente donde se enfatiza la cercanía y las relaciones interpersonales, las señales afiliativas se ven incrementadas.

Comentamos que, con respecto a la identidad, Sotelo (2008), encontró que esta dimensión fue la que tuvo mejor evaluación. En los resultados obtenidos los individuos expresaron que se sienten parte de la institución, se sienten comprometidos a presentar propuestas para mejorar su trabajo. Finalmente, el autor afirma que el establecimiento de un buen clima organizacional, debe contar con un alto grado de identidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Por otro lado, al analizar la dimensión “recompensa”, encontramos trabajadores que se muestran indiferentes con respecto a que en el Banco Continental BBVA, se utiliza más el premio que el castigo.

Esta investigación nos permite señalar que diferentes tipos de climas de reconocimiento pueden tener diversas consecuencias con respecto a la motivación. Un clima donde se maneja más la recompensa en vez de castigo es más predispuesto a aumentar la necesidad de logro de sus trabajadores. Por lo tanto, si se practica más la recompensa como objetivo, tanto que las recompensas sean vistas como símbolos de éxito, el resultado inmediato será un incremento en la necesidad de logro de los trabajadores.

Por el contrario, si una empresa se basa en un clima de recompensa debería no esperar un incremento en la necesidad de incorporación puesto que los individuos con necesidad de afiliación alta serán estimulados cuando las percepciones de su esfuerzo estén relacionadas con el calor y las relaciones interpersonales.

Sin embargo, comprobamos que cuando encontramos climas caracterizados por la aprobación, donde la recompensa está presente pero no como eje central, la motivación funciona a la inversa.

La percepción indiferente de los trabajadores en la variable "recompensa" puede deberse a que en el Banco Continental BBVA, además del sueldo, existe un estímulo por puntualidad. No obstante, no existe ningún tipo de incentivo con relación al desempeño, por lo que no se toma en cuenta el reconocimiento por el trabajo bien ejecutado y esto puede ejercer influencia en los trabajadores del BBVA predomina la necesidad o motivación de logro. Asimismo, según el Gerente del Banco Continental BBVA, sobre las políticas del Banco sí se consideran estímulos a los trabajadores por el trabajo bien hecho. Según lo manifestado, es relativo. Los estímulos básicamente en la mayoría son económicos, pocas veces son los estímulos diferentes a éstos. Los estímulos económicos son variables, por ejemplo, un Gerente ganará o tendrán más premios o recompensas que un cajero.

Es digno de imitar, al respecto, a Ávila, Gómez & Reyes (2009), quienes en su investigación se propusieron fortalecer la cultura del reconocimiento y la participación para el mejoramiento del clima laboral al interior del Banco Popular de Bogotá. En dicha investigación, se propone que el reconocimiento, no debe circunscribirse sólo a hechos extraordinarios. El simple hecho de identificar a las personas por su nombre y no por sus cargos, de darles un rostro a esos individuos que se encuentran dispersos geográficamente y que no tienen posibilidades de conocerse o conocer a quienes dirigen la organización, es posibilitar una sinergia y una comunicación a favor de un mejor ser y estar dentro de la empresa.

4.3. Propuesta

Propuesta de plan de mejora del clima laboral del banco continental BBVA balta basado en la teoría de Litwin y Stringer, Chiclayo

Después de habernos planteado como objetivo: Desarrollar una propuesta de un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger, para el Clima Laboral de los trabajadores del banco Continental BBVA Balta-Chiclayo, para lo cual se llevó a cabo un análisis de la situación actual de dicha entidad, proponemos el siguiente Plan de Mejora:

Sobre la estructura organizativa y la existencia de exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. Al respecto, sería conveniente que la Gerencia del banco Continental BBVA de Chiclayo, revisara sus políticas de personal, para implementar un mejor y más flexible marco normativo.

Lo recomendable es primero realizar un análisis de las normas o reglamentación, exponiendo los problema que se ha originado y en caso de no lograr cambios sustanciales lo mejor es normar, pero sin cometer excesos.

Por consiguiente, es mejor evaluar grupalmente la vigencia o utilidad de una norma o regla y si se llega a la conclusión de que no es apropiada, modificarla rápidamente, o cambiarla por una más adecuada.

Por otro lado, creemos que abrumarnos de reglas es una mala práctica, si se tiene en cuenta que el personal puede presentar actitudes contrarias, cuando no está de acuerdo con alguna norma o regla.

No se debe convertir el ambiente de trabajo en una jaula donde todo está normado y medido, no es grato trabajar en un ambiente así. Hay que dejar espacios y genere reglas en lo realmente necesario.

Con respecto a que falta trabajar en equipo, se sugiere lo siguiente:

Se debe empezar por la sensibilización. Primero, motivar al personal a trabajar en equipo. Establecer los medios de comunicación adecuados.

Se propone realizar trabajos donde puedan interactuar vía Internet con personal de las diferentes áreas, que tengan cierta disponibilidad de tiempo para hacer trabajos individuales y grupales. (El contacto podrá ser presencial y/o a distancia, dependiendo de las necesidades). En el trabajo se considera la participación activa de cada persona.

El grupo deberá ser mezclado y será elegido al azar. Deberán participar trabajadores de los diferentes niveles, edades, especialidades, etc. Para que el trabajo sea viable y el enriquecimiento mutuo, el grupo no debe exceder de 5 personas.

La socialización y comunicación se podrá hacer a través de la creación de una página Web, abrir el grupo Yahoo e iniciar la inscripción de todos los miembros en el grupo para crear espacios a través de los cuales hacer un trabajo más interactivo.

Generalmente los trabajadores perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado.

Se propone emplear como estrategia la compensación dinámica, que recompensa el desarrollo de habilidades y conocimientos. Con esta estrategia, se pretende relacionar la recompensa con el desempeño, la productividad y la calidad. Es decir se les informará a los trabajadores claramente porque se les va a recompensar. Por lo tanto, a medida que los trabajadores adquieran más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no solo serán capaces de desenvolverse en diversos roles, sino que también desarrollaran un conocimiento más amplio de los procesos laborales. Asimismo, es importante señalar que la formación de equipos de trabajo de los resultados esperados, es importante que se lleven a cabo algunas estrategias de remuneración.

Asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. Si bien es cierto, que en esta agencia del banco, se asumen riesgos acerca de los desafíos que impone el trabajo, se debe tener cuidado sobre el

nivel de riesgo en todas las decisiones que tome y minimizar el impacto que las incertidumbres pueden tener en el desarrollo de las estrategias. La mejor manera de conseguir todo esto no es superar la aversión al riesgo, sino trabajando para reducirlo y, en la medida de lo posible, transformarlo en incertidumbre.

Por lo tanto, sería conveniente que dentro del Plan Anual de Trabajo de esta entidad bancaria, se considere una capacitación sobre, como asumir los riesgos en una empresa.

Calor. En esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

A pesar que el clima de trabajo se presenta agradable, no hay que descuidarlo. Por ello, se proponen desarrollar estrategias de motivación laboral que brinden a los trabajadores un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

Sugerimos la motivación por resultados. Es decir, tener en cuenta los resultados que obtenemos. No las metas. No los objetivos. No los propósitos, sino los resultados.

Indiferencia sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la falta de apoyo de parte de los directivos, se propone mejorar la comunicación, a través de lo siguiente: Se debe practicar la comunicación persona a persona: Algunos directivos creen que la comunicación electrónica es el mejor medio para agilizar mensajes, sin embargo, la pérdida de interacción cara a cara puede provocar una mala interpretación o un nulo entendimiento del mensaje, así como la carencia de control y una eminente falta de interacción. El contacto personal es sumamente necesario para crear lazos entre los directivos y los colaboradores, así como confianza y entendimiento; dando como resultado un buen funcionamiento entre los directivos y sus dependientes y una mayor productividad en las empresas.

De esta manera los directivos se podrán enterar de los problemas de los trabajadores y se podrá brindar el apoyo necesario y en tiempo oportuno.

Los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento que exige el cumplimiento de las normas de rendimiento, son bastante alto.

Creemos que los gerentes deben tener mediciones objetivas sobre el desempeño de los trabajadores. Se debe seguir enfatizando el apoyo (coaching) y la retroalimentación. Se deben establecer expectativas claras y buena retroalimentación.

Existen conflictos. Sin embargo, se aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores.

Para mejorar este aspecto, se debe diseñar actividades encaminadas a capacitar a los trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.

Desarrollar cursos de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este. Se sugieren temas como: Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes.

Realizar discusiones grupales de forma interactiva, que incluya el análisis del clima organizacional en el banco.

El grado de identidad de los trabajadores con la empresa del banco BBVA Continental de Balta es alto.

Con la finalidad de seguir manteniendo un alto grado de identidad en los trabajadores del banco BBVA – Continental de Balta, proponemos crear un comité de Cultura Laboral, que permita tener una visión integral de las acciones y que reciba de los trabajadores y gerentes una constante retroalimentación.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental, conocen claramente la estructura organizativa. Es decir conocen las normas organizacionales, los formalismos, los canales organizacionales, las obligaciones, jerarquías y regulaciones. Asimismo, existe exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta

Los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, asumen un compromiso elevado de responsabilidad. Sin embargo, falta trabajar en equipo.

Los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado.

Existe acuerdo en que los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, asumen riesgos en los momentos oportunos acerca de los desafíos que impone el trabajo dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta.

La percepción por parte de los miembros de la empresa del banco BBVA – Continental de Balta acerca de la existencia del ambiente de trabajo, es decir el calor; es que esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.

En la agencia del banco BBVA – Continental de Balta se muestran generalmente indiferentes sobre la existencia de un espíritu de ayuda o apoyo de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento dentro de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta, que exige el cumplimiento de las normas de rendimiento, son bastante alto.

Existen conflictos entre los miembros de la agencia del banco BBVA – Continental de Balta. Sin embargo, se aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores.

El grado de identidad de los trabajadores con la empresa del banco BBVA – Continental de Balta es alto.

5.2. Recomendaciones

Reformular algunos aspectos de las reglas, detalles administrativos y trámites que impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. De tal manera, que no existan excesos de reglas.

Mejorar el trabajo en equipo de los trabajadores del banco BBVA – Continental de Balta, a través de talleres.

Practicar el estímulo por el trabajo bien realizado. Sí fueras posible, ir mejorando continuamente los estímulos.

Los riesgos que asumen los trabajadores dentro de la agencia deben ser en los momentos oportunos, pero sobre todo el primer paso antes de asumir un riesgo se debe tener claro cuál es la meta¹ que se desea alcanzar.

Fortalecer las buenas relaciones interpersonales, para ello sería importante contar con talleres que conlleven a la buena práctica de las relaciones interpersonales.

Mejorar la dimensión Espíritu de Ayuda de parte de los directivos y trabajadores del Banco Continental BBVA Balta, para ello se debe empezar sensibilizando a los integrantes para que puedan asumir compromisos como integrantes de un equipo de trabajo, con el objetivo de reflexionar con las y los participantes de este grupo.

Sobre la dimensión Estándares, sería conveniente precisar más a fondo el contenido de las normas emitidas por la entidad bancaria, porque que

todos y cada uno de los trabajadores tenga siempre en cuenta las metas organizacionales de la entidad bancaria.

Trabajar en la dimensión Libertad de Opinión, para hacer entender a los trabajadores que las opiniones siempre son discrepantes, pero hay que llegar a un punto medio.

A pesar de los resultados obtenidos, se debe insistir en la dimensión Identidad, ya que es muy importante, toda vez que cuando se forma parte de la identidad de la empresa todos apuntan al éxito de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta B. & Venegas C., (2010). *Clima Organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista IIPSI p. 163 – 172. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v13n1/pdf/a10.pdf.
- Amorós, E. (2010). *Propuesta de plan de mejora del Clima Laboral en las agencia de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Ávila, A, Corado, Z, & Díaz, E. (2010). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional de la cooperativa financiera Sihuatehuacán de Responsabilidad Limitada de la ciudad de Santa Ana*. Universidad de El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/647/1/10136154.pdf>.
- Ávila, L, Gómez, M & Reyes, N. (2009). *Estrategias comunicativas para el mejoramiento del clima laboral*. Universidad de la Sabana, Colombia Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2665/122010.pdf?sequence=1>.
- Baralt, R. (2012). *Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en el Banco de Venezuela Regional Los Andes*. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Fermín Toro-Venezuela.
- Cabanillas, A. (24 de marzo de 2011). *Un buen clima laboral mejora los ingresos*. Diario Perú 21, pp.7.

- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (8a ed.)*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. México: Calameo.
- Gómez, L. (2011). *Protocolo y Módulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá. Colombia: UNAD
- Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Clima organizacional. Psicología del trabajo para relaciones laborales*. (pp.165-178). México: Mc Graw-Hill.
- Mora, C. *La Gerencia y el Reconocimiento Laboral, Otros conceptos y herramientas de RR HH, 05-2007*
- Ramos, M. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Tesis de Pregrado de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito. Recuperado en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf>
- Rodríguez, B. (2010). *Percepción del clima organizacional por los empleados caso de una dependencia del gobierno de Tamaulipas*. Tesis de post grado de Maestra en Dirección Empresarial con énfasis en Administración Estratégica. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Recuperado en <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE030%20Blanca%20Alexia.pdf>.
- Sánchez, & García, M., (2000). *Estudio del clima laboral del personal de enfermería de las unidades de salud mental de un hospital*. Asociación de Enfermería en Salud Mental. Recuperado en

<http://www.anesm.org/wp-content/uploads/2014/09/pinv2004accesit2.pdf>

Sotelo, J. (2008). *Clima Organizacional en Universidades Públicas. Caso: profesores de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango.* Recuperado en <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4025582.111111111111pdf>.

ANEXOS**CUESTIONARIO****PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL BANCO CONTINENTAL BBVA BALTA BASADO EN LA TEORIA DE LITWIN Y STRINGER CHICLAYO.**

Estimado encuestado

La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

DIMENSIÓN ESTRUCTURA					
ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Muy desacuerdo	De acuerdo
Conozco claramente la estructura organizativa del Banco Continental BBVA.					
En esta organización no existen muchos formalismos (papeleos) para hacer las cosas.					
Conozco claramente cuáles son mis obligaciones y las cumplo oportunamente.					
En esta organización a veces no se tiene claro las					

jerarquías de los jefes.					
Conozco claramente las políticas del Banco Continental BBVA.					
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.					
DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Considera que hace bien su trabajo. Por lo tanto, no necesita estar verificándolo con su jefe.					
Asume un compromiso elevado, aparte de las funciones generales que debe hacer.					
En su trabajo, crea sus propias exigencias para resolver los problemas por sí mismo.					
Generalmente tomo iniciativas personales, en bien de la organización.					
DIMENSIÓN RECOMPENSA					

ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En el Banco Continental BBVA, recibe estímulos por el trabajo bien hecho.					
En el Banco Continental BBVA, se utiliza más el premio que el castigo.					
DIMENSIÓN RIESGO					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En el Banco Continental BBVA, se toman riesgos en los momentos oportunos.					
En la organización se arriesga cuando existe el planteamiento de una idea buena.					
DIMENSIÓN CALOR					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable.					
En esta organización prima las buenas relaciones					

sociales.					
DIMENSIÓN APOYO					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo un problema que no lo puedo resolver solo (a).					
DIMENSIÓN ESTÁNDARES					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
En esta organización se exigen el cumplimiento de las normas de rendimiento bastante alto.					
Las metas organizacionales del Banco Continental BBVA son implícitas y explícitas.					
En el Banco Continental BBVA siempre influyen para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
DIMENSIÓN CONFLICTO					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los jefes siempre aceptan opiniones					

discrepantes entre los trabajadores.					
DIMENSIÓN IDENTIDAD					
ÍTEMS	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me siento que soy miembro de un equipo y comparto los objetivos personales con los de la organización.					

Gracias por su colaboración

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS GERENTES DEL BANCO BBVA**OBJETIVO:**

Conocer el grado de conocimiento de los Gerentes del Banco BBVA, sobre el clima laboral, basado en la Teoría de LITWIN Y STRINGER.

DATOS GENERALES:

Entrevistador.....

Nombre del Gerente.....

Fecha:...

INTRODUCCIÓN:

Saludamos: muchas gracias por consentir participar en esta entrevista. Esperamos conocer el grado de conocimiento de los Gerentes del Banco BBVA, sobre el clima laboral, basado en la Teoría de LITWIN Y STRINGER.

La información nos ayudará a planear una propuesta de plan de mejora y recomendaciones sobre el clima laboral del Banco Continental BBVA Balta basado en la Teoría de Litwin y Stringer.

1.- ¿Cree Ud. que los trabajadores, conocen la estructura organizacional del Banco BBVA? ¿Por qué?

2.- ¿Considera Ud. que los empleados del Banco BBVA, están capacitados para asumir la responsabilidad de los problemas que se les presentan? ¿Por qué?

3.- ¿Cómo Gerente del Banco BBVA, considera estímulos a los trabajadores por el trabajo bien hecho?

4.- ¿Cómo Gerente del Banco BBVA, asume riesgos a fin de lograr los objetivos propuestos?

5.- ¿Cree Ud. que el ambiente de trabajo en el Banco BBVA, es grato y de buenas relaciones sociales?

6.- ¿Los trabajadores del Banco BBVA, reciben el apoyo o ayuda de parte de los directivos?

7.- ¿En el Banco BBVA, se pone énfasis sobre las normas de rendimiento o desempeño?

8.- ¿Cree Ud. que en el Banco BBVA, se aceptan las opiniones discrepantes?

9.- ¿Considera que el trabajador del Banco BBVA, es un colaborador y no un empleado? ¿Por qué?

Muchas gracias