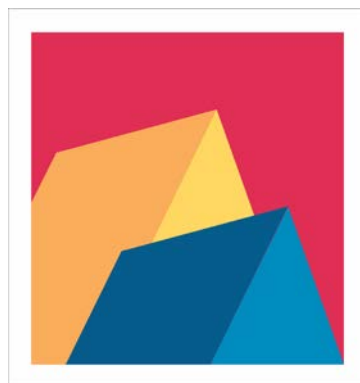


**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
TECNOLÓGICO PRIVADO
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
LOS ANALISTAS DE CRÉDITO DE LA MICROFINANCIERA
MIBANCO AGENCIA CERCADO, TACNA 2016.”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

**CHRISTIAN OLIVER CHOQUE HUALLPA
NINO LINARES FATAMA
JESÚS RUBÉN MARCA GUTIÉRREZ**

DOCENTE GUÍA:

BEN YUSEF PAUL YABAR VEGA

**TACNA – PERÚ
2016**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice temático

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. TÍTULO

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4. FUNDAMENTACIÓN

1.4.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.4.2. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

1.4.3. FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA

1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES

1.5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.5.2. PROPUESTA DE MEJORA

1.6. METODOLOGÍA

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2. NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 2.2.1. Clima organizacional en el nivel superior
- 2.2.2. Clima organizacional en el nivel intermedio
- 2.2.3. Clima organizacional en el nivel inferior
- 2.3. LAS VARIABLES RELATIVAS AL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL
- 2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL VS CLIMA LABORAL
- 2.5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT
- 2.6. TIPOLOGÍA DE CLIMAS DE ORGANIZACIÓN PARA LIKERT
- 2.7. EL INSTRUMENTO DE LITWIN Y STRINGER
- 2.8. IMCOC
- 2.9. VARIABLES DEL IMCOC
- 2.10. ENTIDADES MICROFINANCIERAS. SITUACIÓN ACTUAL
- 2.11. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

- 3.1. LA EMPRESA
- 3.2. INFRAESTRUCTURA
- 3.3. MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES
 - 3.3.1. Misión
 - 3.3.2. Visión
- 3.4. PRINCIPIOS CULTURALES DE MIBANCO
- 3.5. LA AGENCIA
- 3.6. ORGANIGRAMA
- 3.7. FUNCIONES DEL PERSONAL DE MIBANCO

3.8. ANÁLISIS CRÍTICO

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DEL TEMA

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ESPACIO – ÁREA QUE SE PIENSA MEJORAR

4.2. DIAGNÓSTICO

4.3. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

4.4. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN

4.5. DETERMINANTES ESTRATÉGICAS

4.5.1. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LOS VALORES DE LA EMPRESA

4.5.2. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS

4.5.3. ESTRATEGIA DE MEJORA DE INCENTIVOS

4.5.4. ESTRATEGIA CONTROL

4.5.5. ESTRATEGIA EMULAR CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

4.5.6. ESTRATEGIA “TE ESCUCHAMOS”

4.6. DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

4.6.1. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LOS VALORES DE LA EMPRESA

4.6.2. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS

4.6.3. ESTRATEGIA “TE ESCUCHAMOS”

4.6.4. ESTRATEGIA DE MEJORA DE INCENTIVOS

4.6.5. ESTRATEGIA CONTROL

5.6.6. ESTRATEGIA EMULAR CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO V. SUGERENCIAS

5.1. SUGERENCIAS

5.2. CONCLUSIONES FINALES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Índice de tablas

TABLA 01: FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. COMPARACIÓN

**TABLA 02: FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL COMPARACIÓN
(CONTINUACIÓN)**

**TABLA 03: RECODIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL SEGÚN IMCOC**

TABLA 04: ESTADÍSTICOS GENERALES POR VARIABLE

TABLA 05: ESTADÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 06: CLIMA ORGANIZACIONAL. PORCENTAJES

**TABLA 07: MATRIZ FODA, CLIMA ORGANIZACIONAL – MIBANCO TACNA
AGENCIA CERCADO, 2016**

TABLA 08: INDICADORES DE PONDERACIÓN

**TABLA 09: PRIORIZACIÓN DE ACCIONES PARA PROPUESTA DE
MEJORA**

TABLA 10: INDICADORES DE CAPACITACIÓN

**TABLA 11: INDICADORES DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS EN
ACTIVIDADES DE RECREACIÓN**

**TABLA 12: INDICADORES DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL CON
MANDO**

**TABLA 13: PROPUESTAS DE MEJORA CLIMA LABORAL EN MIBANCO
TACNA, AGENCIA CERCADO, 2016**

Índice de gráficos

Gráfico 01: Evolución del sistema microfinanciero en el Perú

Gráfico 02: Organigrama de Mibanco por funciones

Gráfico 03: Ciclo del proceso que ejecuta el analista de crédito de Mibanco

Gráfico 04: Variable objetivos

Gráfico 05: Variable cooperación

Gráfico 06: Variable liderazgo

Gráfico 07: Variable toma de decisiones

Gráfico 08: Variable relaciones interpersonales

Gráfico 09: Variable motivación

Gráfico 10: Variable control

Gráfico 11: Clima organizacional en Mibanco Tacna Agencia Cercado, 2016

RESUMEN

Un aspecto clave para superar las actuales dificultades que experimenta la Microfinanciera Mibanco a nivel nacional es el generar espacios agradables a sus empleados, que los hagan sentirse cómodos e identificados con su trabajo. Así, su nivel de producción se elevará, lo que redundará en la mayor captación de créditos. Esta Propuesta de Mejora busca proponer mecanismos que eleven el clima organizacional de una sucursal de esta microfinanciera (la Agencia cercado de Tacna) de manera gradual.

Los créditos continuos y responsablemente entregados son el motor que permite que la microfinanciera continúe en el mercado. La baja producción genera dificultades a la hora de cumplir con los pendientes que pueda tener la empresa (llámese sueldos, inversiones, presupuestos, etc.). El clima organizacional, si es positivo, contribuye ostensiblemente a la mejora de la producción en los analistas de crédito, base de cualquier microfinanciera.

La conclusión a la que ha llegado el presente informe, en base al diagnóstico realizado a los trabajadores de la Agencia seleccionada, es que hay factores del clima organizacional que requieren fortalecimiento, así como otros factores que urgen mejoría. Un punto valioso para el logro de estas mejoras puede radicar en la capacitación del personal en aspectos tales como los valores de la institución, su misión y visión, para que así se sientan realmente identificados y se reduzcan los casos de rotación.

Palabras Clave: banco, clima organizacional, finanzas, propuesta de mejora, satisfacción

INTRODUCCIÓN

Las instituciones financieras, grandes o pequeñas, requieren que su personal de campo esté lo suficientemente motivado para encarar los vaivenes de su labor, consistente en la proposición de créditos. Este personal, los analistas de crédito, son la base de este tipo de organizaciones. De allí la necesidad de que su ambiente de trabajo, su clima organizacional sea el adecuado, más allá del solo aspecto pecuniario.

La Agencia microfinanciera escogida para el presente análisis y propuesta forma parte de un complejo mayor, cuyo accionista mayoritario acaba de cambiar de manos. Este factor puede ser de utilidad para que se implanten las mejoras necesarias y los resultados vuelvan a ser rentables, como sucedía antes.

El Capítulo I, (nominado Antecedentes), contiene las pistas esenciales para profundizar e identificar el problema que intenta solucionar la presente Propuesta, a saber, el planteamiento de esta, los objetivos y justificación que se utilizará en este trabajo, además de la metodología en la que se sustentará.

Seguidamente, el Capítulo II (Marco Teórico) desarrolla y profundiza los términos necesarios para el diagnóstico, elaboración y evaluación de la Propuesta.

Para el Capítulo III (Marco Referencial), se tiene en cuenta la descripción del ámbito y las personas en que se pretende implantar esta Propuesta de mejora: la Agencia cercado de Mibanco en la ciudad de Tacna, incluyendo un comentario crítico a estos.

Para el Capítulo IV (Desarrollo del Tema), se identifica más detalladamente el clima organizacional de la Agencia microfinanciera estudiada, mediante un

diagnóstico de Fortalezas y Debilidades, se las pondera y propone soluciones a los puntos álgidos. Finalmente, se diseña los mecanismos de control necesarios para verificar su validez o efectividad.

En el Capítulo V (Conclusiones y Sugerencias), se muestran las conclusiones a que se llega, además de proponer nuevas sugerencias para la implementación de esta Propuesta de Mejora.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. TÍTULO

Propuesta de mejora del clima organizacional de los analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia Cercado, Tacna 2016

1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

En términos generales, la Microfinanciera Mibanco ha experimentado resultados adversos en sus últimos ejercicios anuales, títulos periodísticos como *“Mibanco a la venta: Sus malos resultados respaldan la decisión”* (web de semana económica) se hicieron frecuentes en los medios escritos a partir de 2014. Según este medio, ya desde 2012 los beneficios caían sostenidamente. Ello contribuyó a que se ponga a la venta y forme parte al día de hoy del Grupo Credicorp. Igualmente, en particular, la Agencia Microfinanciera Mibanco ubicada en la Avenida Gustavo Pinto de la ciudad de Tacna viene experimentando últimamente una disminución en la relación que existe entre sus trabajadores. Se aprecia que el grupo labora con excesivo individualismo, una ausencia de trabajo en equipo que debería ser el norte de cualquier organización.

De persistir la situación anteriormente descrita, es natural que ante un clima organizacional enrarecido y con personal poco motivado, la rotación de trabajadores será alta, lo que impacta en el presupuesto de la empresa que deberá invertir más en capacitaciones continuas, sin contar que los extrabajadores podrán llevar consigo carteras de clientes de buen potencial para

la microfinanciera. Aun cuando el empleado permanezca en su puesto, es probable que preste una deficiente atención a su público asignado, debido a la baja motivación que presente.

Vistas las cosas así, resulta de capital importancia una mejora en el ambiente laboral que se vive en las instalaciones de la Agencia Mibanco que se propone aquí. De su desarrollo e implementación puede suponer un avance en el desempeño general que muestre la Agencia microfinanciera en mención, trabajadores motivados, clientes satisfechos y en aumento, mayores ingresos para la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVOS GENERAL

- Elaborar un Plan de Mejora del clima organizacional de los analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia cercado, Tacna 2016.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico del clima organizacional de los analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia cercado, Tacna 2016
- Modelar la propuesta de mejora del clima organizacional de los analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia cercado, Tacna 2016

- Diseñar mecanismos de implementación y control de la propuesta de mejora del clima organizacional de los analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia cercado, Tacna 2016

1.4. FUNDAMENTACIÓN

1.4.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La elaboración de una propuesta de mejora no puede hacerse improvisadamente, en base solo a intuiciones o consejos aislados. Se requiere tener un sustento teórico relativo a su planificación y desarrollo, entre otros. Esta propuesta requiere, del mismo modo, conocimientos teóricos acerca del clima organizacional y las dimensiones que pueda tener. La información requerida para el Diagnóstico se nutre en la teoría de las Funciones administrativas, la teoría de Elton Mayo sobre la Administración más humana y la escala de Satisfacción de necesidades de Maslow.

1.4.2. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

La presente Propuesta de Mejora relativa al clima organizacional requiere herramientas metodológicas para obtener el objetivo principal de elaboración de Propuesta de Mejora; igualmente, el logro sostenido de los objetivos específicos de este Proyecto de Mejora requiere la participación de un grupo metodológico, el cual va desde la técnica de la encuesta, que ayudará a conocer el diagnóstico

del clima organizacional de la Agencia Mibanco que se estudiará, hasta una posible implementación general en el grupo sugerido de trabajadores de un programa de motivación e incentivos del personal que labora allí.

Para la adecuación de los instrumentos de Diagnóstico del Clima, se ha repasado la teoría alusiva a ellos, desde los trabajos de Likert hasta los de (Méndez, 2005), pasando por las teorías de Litwin. Todo ello ha contribuido a la creación de un instrumento que mide un total de siete variables relativas al clima organizacional, originalmente propuestas por Mayo, a saber: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

1.4.3. FUNDAMENTACIÓN PRÁCTICA

Se realiza esta Propuesta de mejora para primeramente, verificar el estado del clima organizacional general de la Agencia Mibanco escogida para el caso. Luego de ello, tiene como utilidad su propuesta para elevar ese nivel de clima organizacional y conseguir que el grupo que labora en ella viva un mayor compromiso con su lugar de trabajo y exista mayor interacción entre sus integrantes.

Asimismo, dado que las agencias de Mibanco comparten una cultura organización muy similar, además de las mismas dificultades, el logro de los fines de la presente investigación podrá servir para solucionar gran parte de la

problemática alusiva al clima organizacional de la microfinanciera, no solo en Tacna sino también en las demás agencias del territorio nacional, las cuales se conformaban a inicios de 2015 en número de 114 a nivel nacional. Por último, posiblemente ayudados de algún tipo de adecuación, podría extrapolarse aun a las otras microfinancieras.

1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES

1.5.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional hace referencia a “la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento”. Así podemos apreciar dos aspectos del clima de una organización: uno interno del individuo y cómo se siente con respecto a su lugar de trabajo y el otro relacionado a su actitud ante esta forma de percibir su situación. El clima organizacional resulta variable y de ahí la importancia de conocer su estado para actuar en caso sea necesario.

Que una empresa, cualquiera que sea el caso, cuente con un clima organizacional adecuado, es de importancia capital, sea para Mibanco Agencia cercado, para Mibanco en conjunto, para cualquier microfinanciera o negocio en general. Para ello, es necesario un conocimiento de su nivel entre los trabajadores de la empresa y el diseño de mecanismos que la mejoren continuamente.

1.5.2. PROPUESTA DE MEJORA

La Propuesta de Mejora consiste en un modelo de mejora que se propone hacia uno o más sectores específicos de una organización con el fin de elevar los estándares actuales de su performance, o mantenerlos si van bien encaminados. Es una idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo. La Propuesta de este trabajo se verá por medio de una encuesta adaptada IMCOC hacia todos los analistas de crédito de la Agencia microfinanciera seleccionada.

1.6. METODOLOGÍA

La presente propuesta de mejora del clima organizacional se irá desarrollando en etapas, acorde con los objetivos específicos de la presente Propuesta de Mejora. Conforme se avance con una, se obtendrán datos importantes y necesarios para pasar a la siguiente etapa.

Primeramente se espera realizar una encuesta diagnóstica (métodos conocidos Likert o el colombiano IMCOC) entre los trabajadores de la sección de Mibanco estudiada, esta encuesta tiene un total de 35 preguntas de opción múltiple de cinco niveles cada una; una entrevista con alguno de los analistas vendrá a ser una gran ayuda también, de ser posible, se intentará una entrevista con algún supervisor o el mismo gerente del lugar. Al ser el universo pequeño (14

individuos), no será necesaria la muestra probabilística: se aplicará la encuesta a todos los analistas de crédito.

Cuando se termine de diagnosticar la situación problemática que se desea mejora con esta Propuesta, se pasará a desarrollar la más adecuada propuesta para elevar el nivel del clima organizacional, basándonos en trabajos anteriores y relacionados con el nuestro (modelar propuesta).

Hechas las propuestas pertinentes, se pasará a desarrollar las maneras en que podamos evaluar la efectividad de nuestras propuestas, vía indicadores de logro.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

La agencia microfinanciera Mibanco Pinto Tacna se encuentra ubicada en la Avenida Gustavo Pinto No 362 de la provincia de Tacna, del distrito homónimo. Tiene horarios de lunes a sábado. Esta Agencia se encuentra comprendida por analistas de crédito, supervisores, personal de atención de oficina y un gerente de microfinanzas.

La recopilación de datos corporativos se obtiene en su mayoría de la última Memoria Anual de Mibanco, por lo que no se tocará información sensible de la empresa, sino de dominio público. Al haber una relación de amistad entre uno de los alumnos participantes en la elaboración de esta Propuesta con los analistas de crédito de la Agencia cercado (debido a haber trabajado allí durante un tiempo), las encuestas no requerirán permisos especiales de los niveles superiores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

*"EL CLIMA NO SE VE
NI SE TOCA
PERO TIENE UNA EXISTENCIA REAL".
(Keith Da vis)*

El concepto Clima Organizacional aparece implícitamente (Batanero Brausin & Sánchez Sánchez, 2008) en la elaboración teórica que propuso Elton Mayo durante la década de 1930. Esta teoría surge a consecuencia y en oposición de la teoría clásica de la administración que consideraba al trabajador de la empresa como simple engranaje del aparato organizacional, es decir, se deshumanizaba el trabajo. Así, el nuevo enfoque de esta teoría agrega elementos antes no revisados por la teoría administrativa como: autoridad, jerarquía, racionalidad, departamentalización, división del trabajo, etc.

Aunque, como se mencionaba en el párrafo anterior, la nominación de “clima organizacional o laboral” estaba tácitamente considerada en la teoría de Mayo; sin embargo en el interior de esta son considerados aspectos propios del clima organizacional, tales como la influencia “ambiental” del trabajo en la productividad del grupo de trabajadores, el implemento de incentivos salariales y de otro tipo para mejorar la productividad de los trabajadores.

Siguiendo con la conceptualización usada (Batanero Brausin & Sánchez Sánchez, 2008) según esto autores, vamos a tener que esperar a Gellerman en 1960 para tener en primera ocasión el concepto de “clima organizacional”. Anteriormente, el concepto “Clima” surgía de la necesidad de conocer los fenómenos que circundaban a las empresas. Es un término, como puede bien deducirse, proveniente de la meteorología.

El estudioso Rodríguez, (Jeria Mardones, Muñoz Toledo, & Torres Zuñiga, 2006), define el concepto de Clima organizacional de la siguiente manera:

...el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima organizacional es una propiedad o cualidad existente dentro del ambiente de la organización. Esta cualidad la perciben (experimentan) los miembros que conforman la organización y, en consecuencia, modifica o influye en sus comportamientos.

Demás autores relacionados con el tema procuran dar sus versiones del concepto Clima Organizacional. Por ejemplo, (Hall, 1996) opina que el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, las cuales

se perciben por los trabajadores de la empresa, sea implícita o explícitamente y que logra influir en estos de una manera importante.

Del mismo modo, (Brow & Moberg, 1990) siguen la tesis de que el clima organizacional hace referencia a un conjunto de características de medio en que se desarrolla la empresa como tal, junto con la percepción del grupo de trabajadores hacia este ambiente.

Se generan definiciones también a partir de enfoques preestablecidos. Así, tenemos uno llamado *estructuralista* que describe el clima de la organización a modo de un total de características asociadas y duraderas que están en la empresa, de manera independiente.

Un segundo enfoque se centra en el aspecto *subjetivo* del concepto de clima organizacional y este es definido siguiendo esta tendencia como “la opinión que el empleado se forma de la organización”

Tenemos, además un foco tercero, uno que se considera “de síntesis”, representado este con las ideas de Litwin y Stringer (Contreras Chavarría & Matheson Vargas, 1984). Ambos autores consideran que el clima organizacional está conformado por “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Para que el concepto de Clima Organizacional sea de mejor comprensión, se ha visto necesario resaltar estos **elementos**:

- El clima organizacional hace mención o referencia a las características “ambientales” en las que se desarrolla el trabajo de la empresa señalada.
- Las características llegan a ser percibidas, sea de modo directo o indirecto, por el grupo del personal que labora en el ambiente de trabajo en que se desarrolla la empresa señalada.
- Este grupo de percepciones conllevan a posteriori repercusiones en la forma en que se desarrolla el trabajo, de modo positivo o negativo; así, la repercusión antedicha retorna como parte del ambiente laboral de la empresa y pasaría a formar parte del clima organizacional, como un círculo virtuoso o vicioso, sea el caso que fuere.
- El clima organizacional se coloca en el medio del sistema organizacional de la empresa y el trabajador mismo que labora en ella.

El Clima de una empresa, institución corporación o análogo, en concurrencia con las estructuras y características organizacionales además del concurso de los trabajadores que la componen, conforman todo un sistema el cual se caracteriza por ser dinámico.

Existen factores intangibles en el clima organizacional, así como otros más palpables. En conjunto todos estos aspectos son considerados importantes para todo lo que suceda en la organización. Así pues, si este está enrarecido o no es

percibido positivamente por los integrantes de la organización, el clima será desfavorable para el desarrollo de las actividades planteadas, y viceversa.

Del mismo modo, cada organización tiene un clima diferenciado, que la caracteriza de las demás, y, en sus aspectos positivos, es de esperar que cada organización proponga la selección de personal que se adecue o comparta la misma cultura organizacional, para formar un clima organizacional sin fricciones ni problemas.

Debido a que el clima organizacional en sí, es un aspecto que se desarrolla en el largo plazo y que permanece como una marca de la empresa, los jefes, gerentes o encargados de las áreas de dirección de las organizaciones tienen el deber de prestarle la mayor de las atenciones, ya que forma parte del activo intangible con que cuenta la empresa y siempre debe ser perfeccionado para conseguir trabajadores motivados y por ende, que rindan mejor y de este modo hacer que la empresa logre mayores beneficios.

De lo dicho anteriormente, se puede sacar la conclusión de que el concepto de Clima Organizacional hace referencia a un estado o ambiente que es propio a una organización en particular, con sus defectos y virtudes, así como la percepción que tienen de esta los trabajadores que laboran en ella. Este ambiente es altamente influyente en “en la conducta y el comportamiento” del grupo de trabajadores. Del mismo modo, es cierto que el clima organizacional de una empresa es el espejo para una “cultura profunda” de la empresa en cuestión,

lo cual permite o impide al trabajador de ella desarrollar sus potencialidades laborales.

En el trabajo de (Alfaro Ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, 2010), luego de una serie de consideraciones acerca de los “factores o dimensiones” que intervienen en el clima organizacional que se verá luego, llega a la definición siguiente del Clima organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

2.2. NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con sus resultados en la empresa, tenemos los siguientes niveles o escalas para el clima de una organización X:

2.2.1. Clima organizacional en el nivel superior

Es el estado que ostenta valoración positiva, aceptable. Las relaciones son las idóneas y el clima organizacional es aceptable debido a la articulación que muestran las partes integrantes de él. Sin embargo, su frecuencia es escasa, dada la falta de consenso que existe en los mandos medios principalmente. Con

todo, es posible llegar a esta escala con el manejo adecuado que tenga el gerente o encargado del grupo.

2.2.2. Clima organizacional en el nivel intermedio

Ubicados aquí, se tiene que el clima organizacional no es ni reluciente ni tóxico; hay señales de tensión debido a roces entre personal subordinado y sus jefes de departamento, sin embargo, no se llega a rupturas extremas. Es un nivel en el que las relaciones interpersonales se muestran relativamente tensas, se requiere aplicar mejoras para evitar caer al nivel inferior del clima organizacional que pasará a describirse a continuación.

2.2.3. Clima organizacional en el nivel inferior

Es el piso de los niveles del clima organizacional. Es considerado inferior en la estructuración organizativa, también Bajo. En este nivel, el ambiente laboral es sumamente tenso, al punto que cualquier crispación de poca monta pueda generar problemas mayores dentro de la organización. Aquí, las expectativas en cuanto a sueldos, trato y prestaciones son inestables o inexistentes, cuando no falsas. No hay estabilidad laboral. El empleado no tiene a quién recurrir en su propio lugar de trabajo por apoyo en caso sea necesario.

2.3. LAS VARIABLES RELATIVAS AL CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Darío Rodríguez en su obra Diagnóstico Organizacional, (Jeria Mardones, Muñoz Toledo, & Torres Zuñiga, 2006), las **variables** que deben considerarse para el análisis del clima organizacional vienen a ser los siguientes:

- a) Variables del ambiente físico: relativas al espacio físico, como su nombre lo preanuncia.
- b) Variables estructurales: alusivas al tamaño de la institución y su forma de organizarse y dirigirse.
- c) Variables del ambiente social: que toma en cuenta aspectos como el compañerismo, sus idas y venidas, comunicación y demás.
- d) Variables personales: conformadas por las cualidades de los trabajadores.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

El conjunto de las anteriores variables aporta, en mayor o menor medida, a la percepción general de la empresa que tiene el empleado o trabajador para con su empresa y es de importancia que los que la dirigen las conozcan y evalúen periódicamente para ver su perfeccionamiento o desmejora y tomar las acciones que el caso requiera tomar.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL VS CLIMA LABORAL

Existe una diferencia entre los conceptos de “Clima Organizacional” y “Clima Laboral”, dividido en instancias, según (Jeria Mardones, Muñoz Toledo, & Torres Zuñiga, 2006). La primera de ellas corresponde al Clima organizacional que:

...consiste en detectar los problemas que existen en la organización, **pero referidos sólo al aspecto de la Gestión de los Recursos Humanos**, es decir, aspectos tales como Salario, Condiciones de Trabajo, Conocimiento de los Objetivos, Formación, Motivación, etc., con el fin de planificar y dar solución a dichos problemas.

En cuanto a la segunda instancia, esta corresponde a la contraparte de Clima Organizacional, cuya diferencia con el anterior constituye en su mayor generalidad en comparación con el clima laboral. Es decir, además del aspecto de relaciones humanas, en el estudio del clima organizacional ingresan “los problemas existentes en cuanto a Estructura de Organización, Fijación de

Objetivos, Calidad, Normativa interna, Nivel de las Comunicaciones, Reconocimiento de la labor bien hecha, Estilos de Dirección, etc.”

La presente propuesta intenta la mejora del clima organizacional con los conceptos de Jeria Mardones, es decir, del aspecto general del clima que vive la empresa microfinanciera Mibanco, Agencia cercado.

2.5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN RENSIS LIKERT

Likert (1968), el mismo quien ideó la escala que lleva su nombre tan usada en investigación cuantitativa, elaboró un instrumento para medir el clima. Se asume que el comportamiento mostrado por los empleados depende directamente del comportamiento organizacional y de las condiciones en las cuales se desarrollan las cosas allí dentro, por lo que se concluye que “la reacción estará determinada por la percepción” (Jeria Mardones, Muñoz Toledo, & Torres Zuñiga, 2006). Es actualmente un modelo conocido y utilizado para conocer y evaluar el aspecto del clima.

A partir de su análisis, Likert encuentra que prevalecen tres tipos de variables que motivan la percepción de los subordinados de la empresa.

a) **Variables causales:** llamadas también variables independientes. Estas se orientan a indicar cómo una organización logra evolucionar y conseguir sus objetivos. Estas variables solo pueden ser modificadas por la organización y por

los ejecutivos que la integran. La constituyen, las políticas, estructura, filosofía de la empresa.

b) **Variables Intermedias, intervinientes o de intervención:** Con estas variables, se aprecian y miden el estado interno de la organización, a través del espejo de la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

c. **Variables finales:** este tipo de variables son para Likert dependientes de las dos anteriores, son su resultado. Se orientan a establecer los resultados logrados por la empresa en rubros tales como la productividad, ganancia o pérdida.

Al elaborar dicha relación entre variables, Likert menciona que las primeras (variables causales) influyen directamente en la personalidad de los trabajadores de la organización. Además, este grupo de variables, junto con la personalidad del empleado influyen en su percepción. Seguidamente, existe influencia en la concepción que se tiene sobre el trabajo encomendado y en la motivación de este.

2.6. TIPOLOGÍA DE CLIMAS DE ORGANIZACIÓN PARA LIKERT

En confluencia, las variables de Likert descritas en el apartado anterior, dan como resultado la determinación de dos tipos de climas organizacionales, divididos, a su vez, en subtipos:

El primer clima, el Autoritario, es desde cualquier punto de vista y aun en su variable o subtipo paternalista, el menos idóneo para formar parte de la cultura organizacional de cualquier empresa. Este tipo de clima organizacional muestra además el subtipo “autoritario explotador”, el cual es caracterizado como de desconfianza entre los empleados, vertical y horizontalmente. Se percibe una interacción casi nula. Las decisiones de importancia y las de segundo orden son enteramente tomadas por los superiores, sin consultas previas.

Para el segundo subtipo de este clima autoritario, el paternalista, las cosas mejoran aunque no lo suficiente. Existe cierto nivel de confianza entre los integrantes de la empresa, se aprecia además un grado de incentivos y su contraparte de castigos o penalidades como fuentes de motivación para el personal laborante en la organización y existen mecanismos de control predeterminados. Con todo, no existe una asignación aceptable de responsabilidades para los trabajadores.

A continuación, el segundo tipo, el llamado Clima Participativo. Dividido en Sistema III, subtipo Consultivo y Sistema IV, subtipo Participación en grupo. El primero de estos subtipos tiene la característica de haber dado la confianza necesaria para el grupo que está empleado en la empresa, por lo que están en la libertad y capacidad intelectual y psicológica de tomar decisiones. El grupo muestra interacción y se vive en una atmósfera dinámica, centrados en los objetivos propuestos.

Al tocar el sistema IV, participación en grupo, se aprecian completa confianza por parte de empleados con su dirección, la toma de decisiones es consensuada y compartida. Hay comunicación fluida.

2.7. EL INSTRUMENTO DE LITWIN Y STRINGER

El llamado cuestionario de Litwin y Stringer es un constructor de medición constituido por un grupo de cincuenta preguntas o ítems, divididos en 09 dimensiones del clima organizacional que desarrollaron este grupo de estudiosos y que se pasa a mencionar a continuación:

- Estructura. Énfasis en la estructura formal.
- Responsabilidad. Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Recompensa. Se busca una recompensa que sea positiva en lugar de negativa (reprensión).
- Riesgo. Se toman riesgos responsablemente.
- Calidez. La amistad entre los trabajadores.
- Apoyo. Apoyo generalizado para solucionar problemas.
- Normas. Realizar un buen trabajo.
- Conflicto. Se encararan los problemas o no.
- Identidad. Sentido de pertenencia para con la organización.

2.8. IMCOC

En la búsqueda de herramientas metodológicas para la buena realización de esta Propuesta, se ha topado con un modelo de instrumento, hecho en Colombia y por tanto más acorde con nuestra realidad latinoamericana, el IMCOC (Instrumento de medición del clima organizacional en empresas colombianas). Este IMCOC es un cuestionario formulado en 45 preguntas, validadas todas y tiene inclusive su propio software para su tabulación y análisis estadístico.

En cuanto a su fiabilidad estadística, el autor del que tomamos el ejemplo de este instrumento, (Alfaro Ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, 2010), informa lo siguiente:

Los niveles de confiabilidad (0.89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem-variable e ítem-factor) y prueba de validez (por el método de análisis de factores efectuado a las variables y a los ítems), realizados por expertos en validación de pruebas, como el que hizo Eduardo Ponce de León en 1985, que demostró la existencia de un factor general validando de esta forma las **siete variables** del IMCOC.

Inicialmente, IMCOC fue desarrollado por el sicólogo Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Estuvo diseñado específicamente para analizar el clima organizacional de un grupo de empresas en Colombia para las que se realizó un trabajo de investigación.

No obstante, su fin inicial, de este instrumento de medición del clima organizacional ha sido probado, matizándose por supuesto, en otras latitudes de nuestro subcontinente con éxito, a lo largo de 25 años consultores de diversos lugares lo han tenido como referencia para la medición del clima organizacional, y también por alumnos para la realización de trabajos monográficos, por lo cual se considera apropiado para la medición inicial de diagnóstico que hará esta Propuesta de mejora.

Como objetivos, este instrumento, que es un cuestionario, tiene los siguientes:

- Ofrecer a la persona encargada de administrar los RRHH de una empresa un instrumento de valoración que le permita analizar de manera adecuada y validada por la estadística la manera en que estos recursos humanos (los trabajadores) aprecian positiva o negativamente los aspectos relacionados con el ambiente en que trabajan.
- Encontrar las debilidades y fortalezas que son percibidas por los trabajadores en el clima organizacional.
- Generar, a partir de los datos obtenidos, programas de acción para mejorar los aspectos que lo requieran o reforzar los que vayan por buen camino.

2.9. VARIABLES DEL IMCOC

La prueba tiene siete variables: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

La primera de estas variables, OBJETIVOS, se orienta hacia el saber con qué cuenta la persona que labora en la empresa sobre cuál es el fin que persigue esta, si fue informado de ellos lo suficiente o no y si se identifica con estos objetivos empresariales.

Para el caso de la segunda variable, la COOPERACIÓN, el autor indica su pertinencia para el conocimiento de “la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa”. Esta cooperación o asociación está manifestada en el nivel formal, que viene a ser el grupo relacionado en el mismo trabajo, y el nivel informal que es representado por las relaciones sociales fuera de este.

Para la variable LIDERAZGO, se la relaciona con el estilo de dirección. Esta variable está representada en el cuestionario IMCOC con preguntas alusivas a la percepción que tiene el empleado de sus superiores inmediatos, si existe alguna relación entre ellos (o mucha, o poca) y, en términos generales, la confianza que le inspira el jefe al trabajador.

Para TOMA DE DECISIONES, cuarta variable del IMCOC, el autor la toma como un “subproceso de la función de dirección” y por ello, depende de la eficacia de ella. Las interrogantes para esta variable tienen que ver tanto con el trabajador como con el empleador y su visión sobre la toma de decisiones.

En cuanto a las RELACIONES INTERPERSONALES, las preguntas que las aluden hacen referencia a cómo el empleado establece las relaciones con sus compañeros de trabajo en el ámbito informal, fuera del trabajo y la forma en que él interactúa en esas relaciones, si pasiva o activamente, si por deseo personal o “por quedar bien”.

La penúltima de estas variables es la MOTIVACIÓN. A ella se refiere Méndez con la actitud que toma el trabajador hacia la labor que desempeña, además de los incentivos que se proponen desde la dirección de la empresa para el logro de objetivos.

Para la última de las variables del instrumento IMCOC reseñadas por su autor en el papel citado de (Méndez, 2005), el CONTROL, refieren los aspectos de la periodicidad en que se desarrolla este mecanismo de control dentro de la empresa, si tiene valor o no, si hay intención de mejora por parte de los jefes o no.

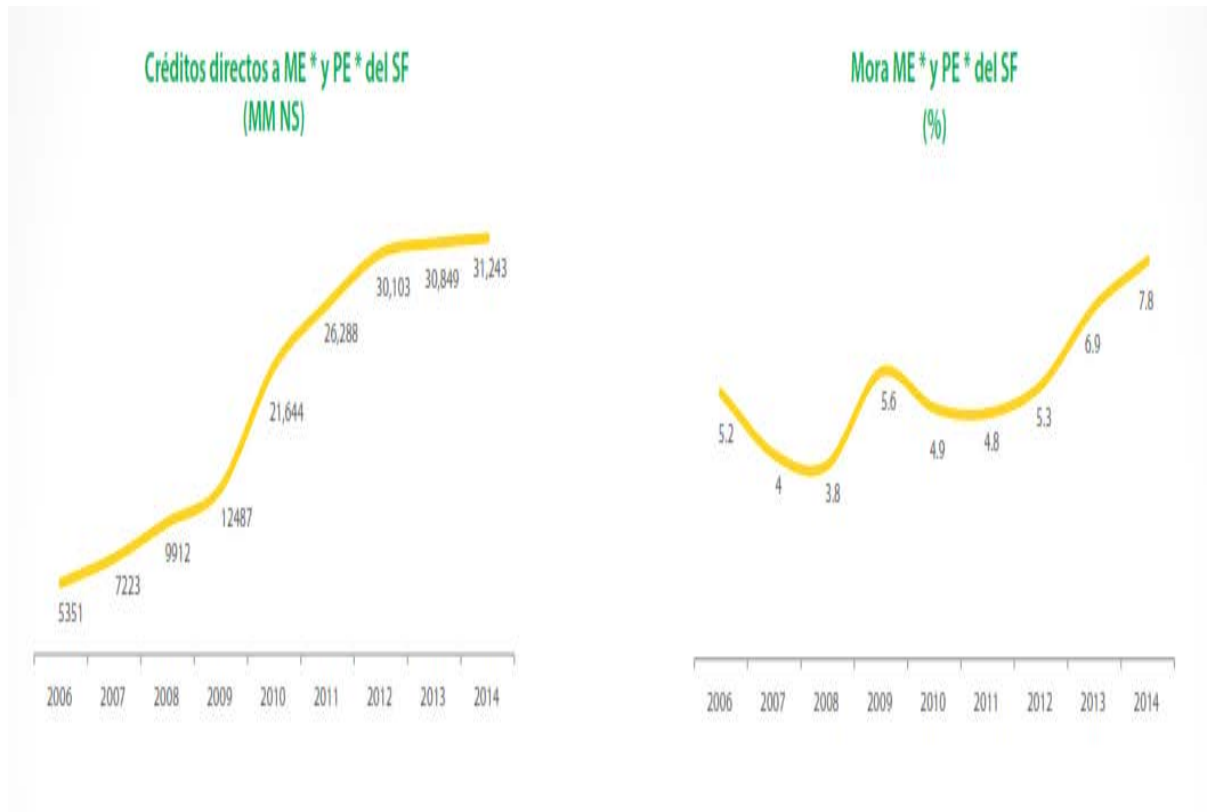
2.10. ENTIDADES MICROFINANCIERAS. SITUACIÓN ACTUAL

A pesar de ser elegido por una vez más como el país que da el mejor ambiente para las microfinanzas en 2014, según el informe Microscopio Global sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas 2014, desarrollado por la agencia internacional especialista en el tema The Economist Intelligence Unit, el entorno ha mostrado una caída, o desaceleración si se lo compara con el crecimiento del año 2013.

Al cierre de 2014, la totalidad de la cartera “Mype” ascendió a S/. 31,177 millones, según la Memoria Anual de Mibanco, lo cual representa el 14.13% del total en el sistema financiero al mes de diciembre del mismo año.

No obstante estos datos, la cartera de este sector no ha ido teniendo buenos resultados estos últimos años “debido a la desaceleración de los créditos y al sobreendeudamiento, producto de una relajación de las políticas crediticias de algunas entidades. La morosidad en el sector se situó en 6.15%, y la mora global en 11.65% al cierre del año [2014].”

Gráfico 01: Evolución del sistema microfinanciero en el Perú



Elaboración: Mibanco

Fuente: Memoria anual 2014

2.11. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para cotejar las diferentes posiciones y conceptualizaciones al término de clima organizacional y los factores que lo definen, se toma la siguiente tabla, extraída de (Alfaro Ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, 2010):

TABLA 01: FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. COMPARACIÓN

Litwin y Stringer	Meyer	Shneider y Bartlett	Halpin y Crofts
1. Estructura	1. Conformidad	1. Apoyo de la dirección	1. Cohesión entre los empleados
2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Interés por los nuevos empleados	2. Compromiso de los empleados
3. Recompensa	3. Normas	3. Conflictos	3. Moral de grupo
4. Desafío	4. Recompensas	4. Independencia de los agentes	4. Apertura de espíritu
5. Relaciones	5. Claridad Organizacional	5. Satisfacción	5. Consideración
6. Cooperación	6. Espíritu de trabajo	6. Estructura Organizacional	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
7. Estándares			7. importancia de la producción
8. Conflicto			
9. Identidad			

FUENTE: (Alfaro Ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, 2010)

**TABLA 02: FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. COMPARACIÓN
(CONTINUACIÓN)**

Likert	Pritchard y Karasick	Steers	Martinez
1. Liderazgo	1. Autonomía	1. Estructura organizativa	1. Estructura
2. Motivación	2. Conflicto	2. Refuerzo	2. Puesto de trabajo
3. Comunicación	3. Cooperación	3. Centralización del poder	3. Liderazgo
4. Naturaleza, influencia e interacción	4. Relaciones sociales	4. Posibilidad de cumplimiento	4. Practica de RRHH (prestaciones)
5. Toma de decisiones	5. Estructura organizacional	5. Formación y desarrollo	5. Valores
6. Fijación de los objetivos o de las directrices	6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Seguridad contra riesgo	6. Comunicación
7. Proceso de control	7. Niveles de ambiente de la empresa	7. Apertura contra rigidez	7. Relaciones interpersonales
8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento	8. Estatus	8. Estatus y moral	8. Ambiente físico de trabajo
	9. Flexibilidad e innovación	9. Reconocimiento y retroalimentación	
	10. Centralización	10. Competencia y flexibilidad organizacional	
	11. Apoyo		

FUENTE: (Alfaro Ávila, Corado, & Díaz Zaldaña, 2010)

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. LA EMPRESA

Mibanco es una entidad financiera dedicada a los sectores del micro y pequeña empresa nacionales. Inició operaciones en la capital durante el año 1998. Esta empresa se erigió a partir del know-how adquirido por Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil no lucrativa que llevaba 43 años dentro del rubro microfinanzas, que hoy es el mismo sector en el que actualmente opera Mibanco, es decir, en micro y medianas empresas. Ya desde su nacimiento, esta microfinanciera contaba con una importante cartera de clientes, debido a que estos provenían de la antigua ACP que hoy, como ACP Inversiones Desarrollo era su accionista principal hasta antes de la compra por parte de Edyficar y, en consecuencia, del BCP o Credicorp que pasa a ser su nuevo accionista principal, como se resalta en la Memoria Anual de Mibanco del 2014.

Logotipo de Mibanco



Fuente: Internet

Desde la apertura de sus operaciones, Mibanco ha desembolsado alrededor de 1.5 millones de créditos. En 2011, se hizo acreedor del grado de inversión BBB con perspectiva estable el cual le fue otorgado por la afamada calificadora internacional de riesgo Standard & Poor's.

No hace mucho que Mibanco se fusionó con Edyficar, otra microfinanciera, fundada en el año 1998, en una operación de 96 millones de dólares americanos, según el diario El Comercio. Así lo explica la misma entidad de Mibanco en su dirección web:

En el año 2014, dos de las instituciones financieras líderes en Microfinanzas se unieron constituyéndose así en la más grande de Latinoamérica y el quinto banco en el Perú. Ahora nos encontramos trabajando hacia un solo objetivo: la inclusión financiera.

Nótese que, fue Edyficar la que adquirió a Mibanco, aunque el nombre que va a permanecer es este último. Además, debido a la adquisición que en el año de 2009 hizo Credicorp de las acciones de Edyficar, Mibanco en 2014 ha pasado a formar parte del conocido como Grupo Crédito.

Al realizarse la fusión y el cambio de nombre de Edyficar por Mibanco, esta financiera amplía grandemente sus oficinas en el país. “En total serán 223 oficinas, entre agencias, oficinas especiales y compartidas”, según el portal virtual

de Mibanco) que se unirán a las ya constituidas 114, a partir de lo cual se constituyó como la segunda red microfinanciera más grande del Perú.

...el gerente general de Mibanco, Percy Urteaga, afirmó que con esta operación el nuevo Mibanco contará con más de S/. 7,500 millones en colocaciones, 900,000 clientes de operaciones activas, 400,000 clientes de operaciones pasivas y más de 9,000 colaboradores.

En cuanto a la oferta de Mibanco, tenemos que esta microfinanciera ofrece en esencia, dos tipos de productos: préstamos de capital y tarjetas de crédito (y débito). El portal creditoperu.com.pe segmenta los primeros de la siguiente manera:

Entre los préstamos de capital, se encuentran: Micapital (dinero para trabajar o comprar mercadería), Miequipo (dinero para herramientas o maquinaria), Mifacilidad (para estudiar, viajar o comprar materiales), Mivivienda (para comprar o construir una casa), Micasa (para mejorar o ampliar una casa propia), Mihipoteca (para comprar o construir una casa), Milocal (para la compra, ampliación o remodelación de un local comercial), Proyectos Especiales (ayuda a las mypes a conseguir el lugar adecuado para cada negocio); Chasqui efectivos (prestamos rápidos desde S/.300 hasta S/.1,000) y Crédito rural (para mejorar la producción ganadera agrícola).

IncurSIONa Mibanco además, en los seguros asociados a los créditos que ofrece, en varias facetas, desde los desgravámenes hasta seguros por sepelio. En cuanto a las tarjetas que distribuye Mibanco, están todas asociadas a Visa.

Yendo finalmente al aspecto de la organización de esta microfinanciera, ella consta de una división principal de negocios y otras cuatro divisiones de soporte: la división de desarrollo, finanzas, operaciones y recursos humanos. Estas, a su vez, se subdividen en áreas. Para la división de desarrollo tenemos un grupo de 03 áreas: desarrollo organizacional, informática y marketing. En cuanto a la división de finanzas: división de contabilidad y tesorería, La división de operaciones se conforma por las áreas de administración y operaciones. Para finalizar, la división de negocio se conforma por la pequeña y micro empresa y cuenta con un área de recuperaciones.

3.2. INFRAESTRUCTURA

A la fecha, Mibanco se halla diseminado por todo el territorio nacional; en mayor medida últimamente dada la absorción nominal de la Edpyme Edyficar el año pasado. El número de agencias para antes de la unión con Edyficar era un total de 114 agencias (hasta antes de su fusión con Edyficar), ubicadas en Lima y en varias otras ciudades del país, incluida Tacna, para una de cuyas agencias la cercado se está realizando la presente Propuesta de Mejora.

3.3. MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONALES

3.3.1. Misión

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.

3.3.2. Visión

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.

3.4. PRINCIPIOS CULTURALES DE MIBANCO

Estos principios son tomados de la dirección virtual de la microfinanciera Mibanco.

- Integridad en todas nuestras acciones
- Logramos resultados trabajando en equipo, con calidad y eficiencia
- Gestionamos los riesgos con responsabilidad
- Apasionados por servir responsablemente al cliente

- “Comprometidos con el desarrollo de nuestra gente”
Somos pioneros y promovemos el cambio

3.5. LA AGENCIA

Mibanco Agencia Tacna es el objeto de la presente Propuesta de mejora es la Agencia Cercado, ubicada en el distrito de Tacna de la provincia homónima, con dirección en avenida Gustavo Pinto N° 362. Es la Agencia Cercado debido a que en la misma avenida se encuentran dos agencias más de Mibanco, separadas espacialmente, las agencias Mibanco I y Mibanco III.

La agencia en mención cuenta con un número de trabajadores de diecinueve (19). En cuanto a las remuneraciones aproximadas, tenemos lo siguiente:

- Asesor de negocios 3: básico es 1200, comisiones hasta un 200% del básico
- Asesor de negocios 2: básico es 1450, comisiones hasta un 170% del básico
- Asesor de negocios 1: básico es 1750, comisiones hasta un 150% del básico
- Jefe de área: básico es de 2500
- Administrador o gerente: básico es de 4500

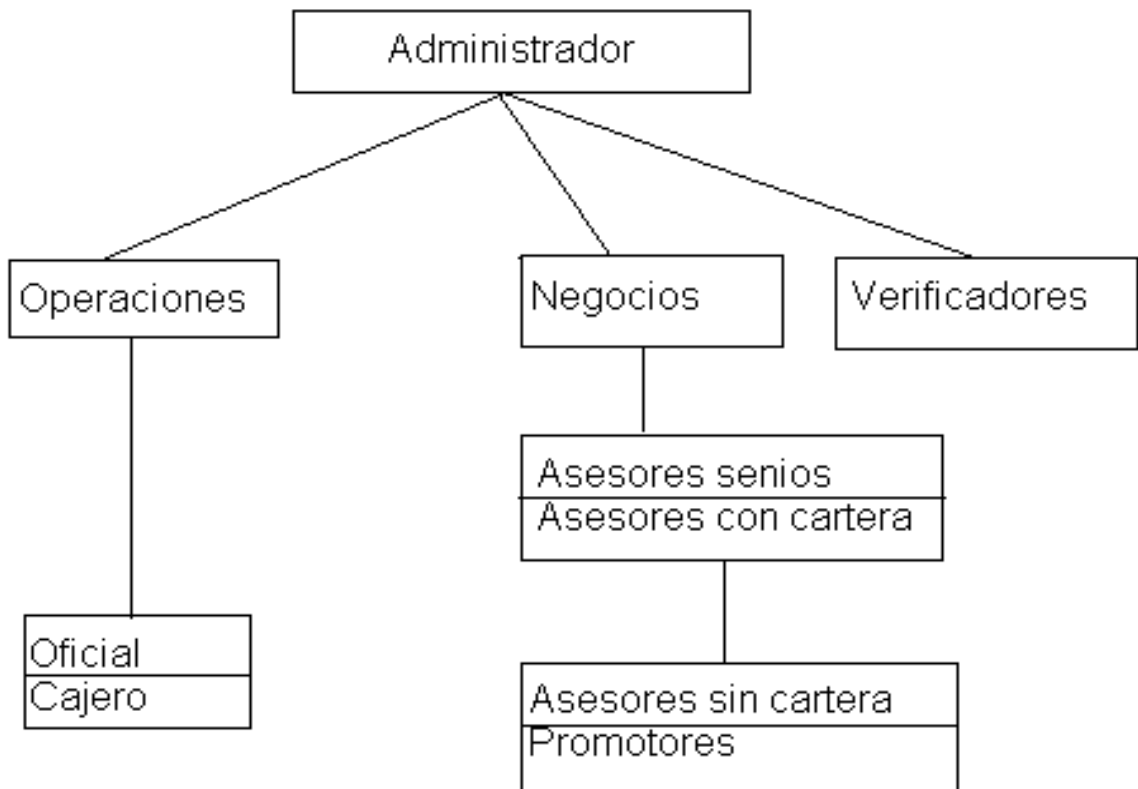
En relación con los horarios, está el siguiente dato:

- Lunes a Viernes de 9.00 am a 6:00 pm
- Sábado de 9:00 am a 12:30 pm

La entrada de trabajadores es 30 minutos antes y su salida puede ser 1 hora después del cierre de agencia.

3.6. ORGANIGRAMA

Gráfico 02: Organigrama de Mibanco por funciones



Fuente: Elaboración propia

3.7. FUNCIONES DEL PERSONAL DE MIBANCO

- **Administrador:** El papel del Administrador de una sucursal de Mibanco tiene múltiples facetas. El Administrador es responsable del correcto desempeño de la agencia, tanto de la parte operativa como de los resultados de negocios.
- **Jefe de operaciones:** Debe tener conocimiento de gestión y supervisión de operaciones bancarias (arqueo de caja, valorados, supervisión de operaciones), así mismo que tenga como mínimo 2 años de experiencia en el liderazgo de equipos de trabajo.
- **Jefe de Negocios:** Las funciones son, mantener e incrementar la cartera de clientes, cumpliendo con las metas establecidas por la institución, siguiendo los lineamientos dictados por la gerencia y funcionando como soporte operativo de la red de agencias.
- **Asesores con cartera:** La labor básica es prospectar, contactar, visitar, negociar y colocar los productos PYMES.
- **Analistas sin cartera:** Buscar y promocionar el servicio crediticio, seleccionando a los clientes potenciales.

3.8. ANÁLISIS CRÍTICO

Vistas las cosas desde el ángulo del beneficio que obtiene la microfinanciera Mibanco, se puede corregir por los datos mencionados anteriormente que no le está yendo del todo bien últimamente. Existen pérdidas en sus últimos balances, y esto se puede ver reflejado en el número de personal contratado cada año, que en lugar de ir en aumento o en mejoría de sus ingresos, se halla estancado.

La agencia que se reseña en este Capítulo no escapa a la tendencia general de toda la Microfinanciera. Se espera un shock entre los trabajadores de todos los niveles de Mibanco a causa de la reciente incorporación al Grupo Crédito, debido a que habrá cambios en la cultura organizacional actual de la microfinanciera.

Con todo, el clima organizacional de la empresa Mibanco Agencia Cercado requeriría mejoras sustanciales debido a la alta rotación manifestada en sus analistas de crédito, lo cual está generando sobrecostos a la microfinanciera, sin quitar el aspecto de que no se consolidan lazos entre clientes-trabajadores debido a la misma rotación que los va poniendo en relación desde cero cada cierto tiempo. Esto origina en el cliente cierto clima de incertidumbre, por no decir desconfianza

Sin embargo, dada la ubicación estratégica en la que se halla ubicada la Agencia a la que se pretende aplicar esta Propuesta de mejora, se espera que sus resultados sean favorables para ella.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL TEMA

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL ESPACIO – ÁREA QUE SE PIENSA MEJORAR

Los analistas de crédito, o también, asesores con/sin cartera, son como la base de cada entidad financiera o, como en el caso que esta Propuesta reseña, microfinanciera. En base a su trabajo esforzado y casi siempre mal recompensado, que es un factor que genera insatisfacción y un deficiente clima organizacional como se verá en breve, la empresa financiera o microfinanciera sustenta sus operaciones.

Estando en la base, como se mencionó en el párrafo anterior, el pago que reciben los analistas es magro. Existen casos, diferentes al de Mibanco, en que no se da un pago fijo a los nuevos analistas de crédito, sino solo las comisiones que genere su trabajo. Esto explica en gran proporción la alta rotación que se genera entre ellos, quienes al encontrar una mejor opción, dejan la financiera o microfinanciera que lo ha capacitado. Así, se generan continuamente gastos adicionales.

Específicamente, en Mibanco, tenemos que los nuevos analistas no son capacitados adecuadamente. Se lo envía al campo de trabajo con apenas noción de su trabajo. La capacitación se centra, principalmente en el conocimiento de los paquetes de productos financieros que ofrece la microfinanciera, sus promociones, métodos de pago y datos afines. El aspecto de técnicas de negociación, ética y similares se consideran como secundarios o, en último caso, ya aprendidos por los nuevos analistas de crédito.

En cuanto a su modus operandi, el analista de crédito es por lo general, nómada, va de un lugar a otro de la ciudad buscando clientes o, en caso de tener cartera, hacia sitios prefijados de antemano, siempre en busca de clientes potenciales.

En caso de tener la posibilidad, el analista de crédito se desplaza por su campo de trabajo con una motocicleta, lo cual acelera el encuentro con los potenciales clientes. De no ser el caso, el desplazamiento es vía transporte público local.

Cuentan los analistas de crédito de Mibanco con una especie de uniforme que los identifica, un fotoscheck para dar confianza al cliente y suelen dividirse en grupos por zonas, guiados por un supervisor quien es el que se encarga de prepararlos cuando son nuevos y evaluarlos cuando dejan de serlo.

El analista de crédito, o en su defecto, su supervisor, se hace prácticamente responsable del pago o no pago al día del cliente llevado a la microempresa. En caso de mora, es su responsabilidad contactar con el cliente para hacerlo caer en cuenta del retraso. El cliente moroso, genera pérdida de tiempo en el analista o el supervisor.

El cliente que hace un préstamo en un momento determinado por medio del analista de crédito, se convierte para el futuro y en caso este sea un pagador cumplido en un cliente potencial nuevamente, ahora quizá con una mayor línea de crédito y su más sencilla identificación, dado que el analista de crédito ya

cuenta con sus datos personales de dirección domiciliaria, electrónica y número de teléfono.

Gráfico 03: Ciclo del proceso que ejecuta el analista de crédito de Mibanco



Fuente: Elaboración propia

4.2. DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo a profundidad del diagnóstico institucional u organizacional en la Agencia de Mibanco seleccionada para la presente Propuesta de mejora se vio la idoneidad de diversos modelos para la medición del Clima organizacional,

entre ellos con los cuestionarios cuantitativos de Likert y Litwin, los cuales son los más conocidos dentro de este tipo de calificaciones.

Además de ellos, se encontró en la indagación un número algo nutrido de modelos propios, basados siempre en los clásicos como los anteriormente nombrados de Likert y Litwin, y en diferentes escalas de medición.

Finalmente, se optó por utilizar el instrumento bautizado como IMCOC, modelo realizado en Colombia, el cual fue adecuado en algunos aspectos, como en los niveles que tiene esta escala cualitativa. En un trabajo explícito para informar sobre el instrumento del IMCOC, realizado por su mismo creador (Méndez, 2005), aparece lo siguiente acerca de este:

...se diseñó en 1980 por el autor y estudiantes de la universidad del Rosario, y apreciado en innumerable número de empresas colombianas [...] de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría.

En dos ocasiones, continúa diciendo el autor, se empleó el instrumento en empresas de otros países, aunque no menciona cuáles.

Igualmente, señala que el nivel de confiabilidad del instrumento es de 0.89, lo cual indica que es alto y confiable; junto con su validez ratificada en las pruebas de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor. De este modo, en el período

que va de 1980 al 2004, se han evaluado así 176 empresas de Colombia, los resultados están en el papel que se está reseñando (Méndez, 2005).

La prueba tiene siete variables. Variables definidas por Elton Mayo: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control, todas reseñadas en el Marco Teórico de la presente Propuesta.

Originalmente, IMCOC cuenta con una división en siete escalas para sus interrogantes en encuesta. Al mismo tiempo, las respuestas están divididas en tipos de respuesta, las cuales el autor divide en cinco clases, *De comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción, y de información*

El instrumento cuenta también con un software hecho específicamente para su medida, el cual no se ha podido encontrar. Para el análisis del Diagnóstico de Clima Organizacional de la microfinanciera Mibanco, motivo de la presente Propuesta de mejora, se utiliza el paquete informático IBM SPSS Statistics 22.

4.3. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO

La encuesta IMCOC modificada se realizó durante los días 24 y 25 de mayo del presente año, a un total de 14 analistas de crédito de la Microfinanciera Mibanco Agencia Cercado, del distrito capital de la ciudad de Tacna. La participación de

los encuestados fue óptima y completa, se encuestaron a todos los analistas de la Agencia mencionada

Recabadas las encuestas (ver Anexos para el modelo de encuesta), se procedió a su numeración y posterior interpretación con el paquete informático de estadística SPSS.

El análisis en el paquete estadístico se realizó por etapas: primeramente, la transcripción de las hojas de encuesta hacia la computadora, la posterior categorización en variables, la recodificación necesaria para empalmar la escala de Likert en solo cinco opciones únicas para las 35 preguntas del cuestionario y finalmente la tabulación y los gráficos de cada dimensión de la variable Clima Organizacional. Se procedió también a uniformizar el diseño de los gráficos, en cuanto a colores, fuentes y detalles adicionales. Acabado todo esto, se copiaron los resultados hacia el archivo del informe final.

Para el desarrollo de los gráficos, hubo necesidad de recodificar las respuestas obtenidas para obtener un grupo de análisis solo dividido en cinco niveles y siete dimensiones o variables. Así, la recodificación por dimensión fue de la siguiente manera:

**TABLA 03: RECODIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
SEGÚN IMCOC**

OBJETIVOS		COOPERACION	
5: OPTIMO	CONOCIMIENTO DE	5: OPTIMA COOPERACIÓN	
4: ALGÚN CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS		4: ACEPTABLE COOPERACIÓN	
3: INDIFERENTE		3: INDIFERENTE	
2: POCO CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS		2: Poca COOPERACIÓN	
1: NULO CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS		1: NULA COOPERACIÓN	
LIDERAZGO		TOMA DE DECISIONES	
5: OPTIMO LIDERAZGO		5: ÓPTIMA TOMA DE DECISIONES	
4: ACEPTABLE LIDERAZGO		4: ACEPTABLE TOMA DE DECISIONES	
3: INDIFERENTE		3: INDIFERENTE	
2: POCO LIDERAZGO		2: Poca TOMA DE DECISIONES	
1: NULO LIDERAZGO		1: NULA TOMA DE DECISIONES	
RELACIONES INTERPERSONALES		MOTIVACIÓN	
5: OPTIMAS	RELACIONES	5: ÓPTIMA MOTIVACIÓN	
4: ACEPTABLES	RELACIONES	4: ACEPTABLE MOTIVACIÓN	
3: INDIFERENTE		3: INDIFERENTE	
2: POCAS	RELACIONES	2: Poca MOTIVACIÓN	
1: NULAS	RELACIONES	1: NULA MOTIVACIÓN	
CONTROL		CLIMA LABORAL DE MIBANCO	
5: ÓPTIMA SENSACIÓN DE CONTROL		5: ÓPTIMO CLIMA LABORAL	
4: ACEPTABLE SENSACIÓN DE CONTROL		4: ACEPTABLE CLIMA LABORAL	
3: INDIFERENTE		3: NI ACEPATABLE NI INACEPTABLE	
2: Poca SENSACIÓN DE CONTROL		2: POCO CLIMA LABORAL	
1: NULA SENSACIÓN DE CONTROL		1: NULO CLIMA LABORAL	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados e interpretaciones correspondientes se muestran en las siguientes tablas y gráficos:

TABLA 04: ESTADÍSTICOS GENERALES POR VARIABLE

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7
Válido	14	14	14	14	14	14	14
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3,2857	3,5000	3,5000	3,2143	3,2857	2,959 2	3,214 3
Mediana	3,0000	4,0000	3,5000	3,0000	3,0000	3,000 0	3,000 0

Fuente: Elaboración propia

Donde:

V1: Variable 1 (objetivos)

V2: Variable 2 (cooperación)

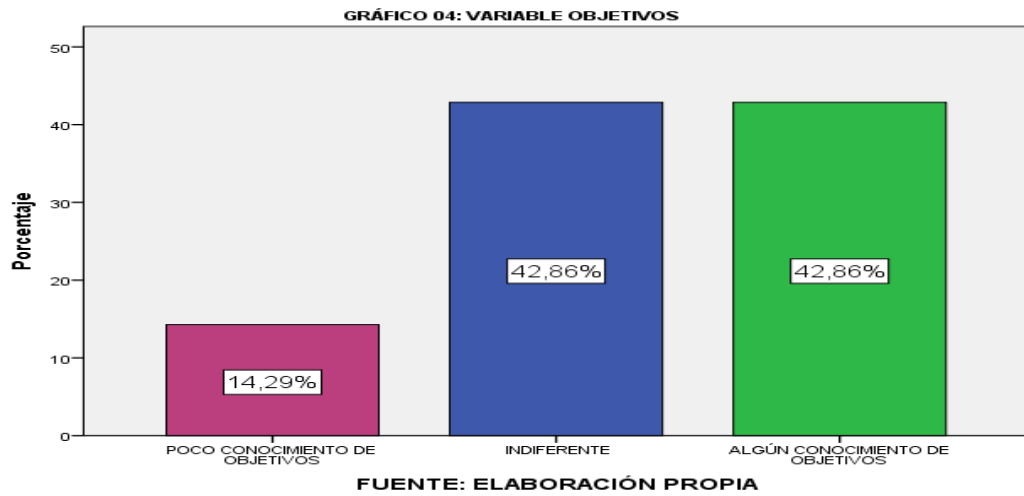
V3: Variable 3 (liderazgo)

V4: Variable 4 (toma de decisiones)

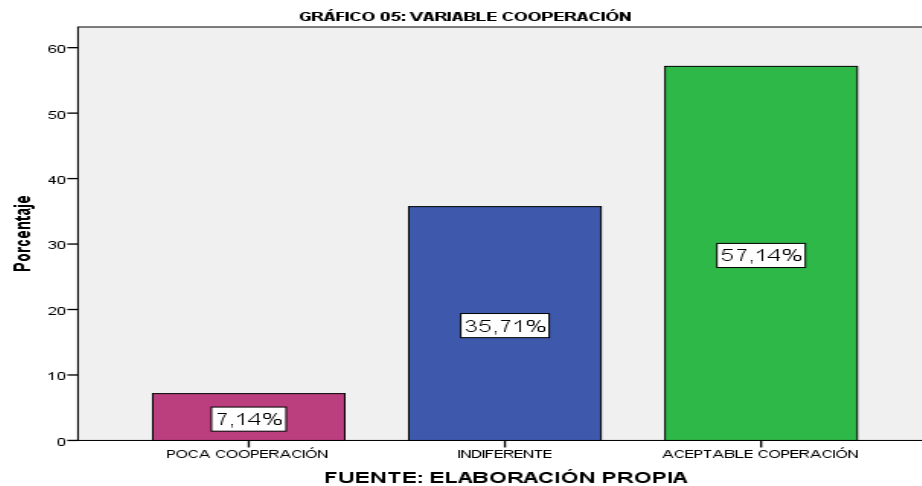
V5: Variable 5 (relaciones interpersonales)

V6: Variable 6 (motivación)

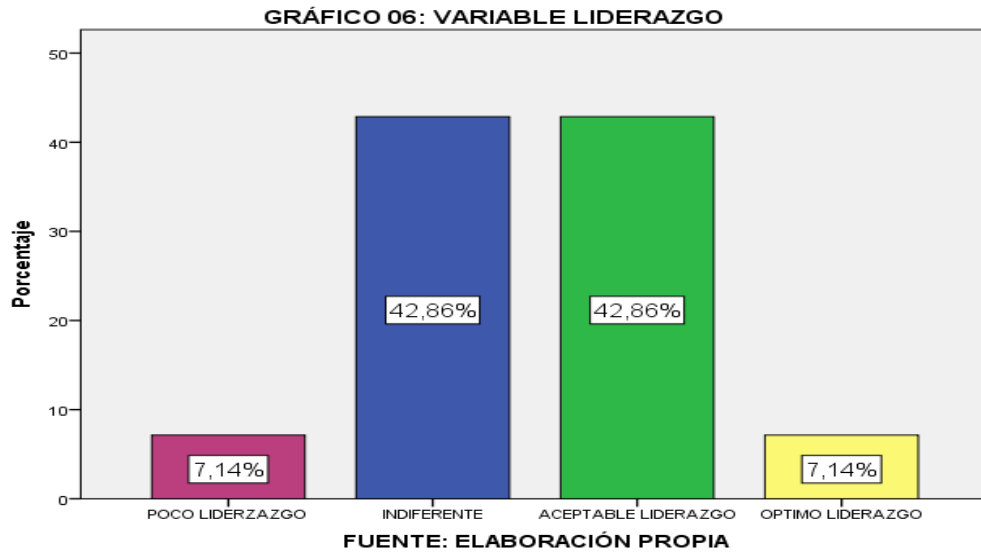
V7: Variable 7 (control)



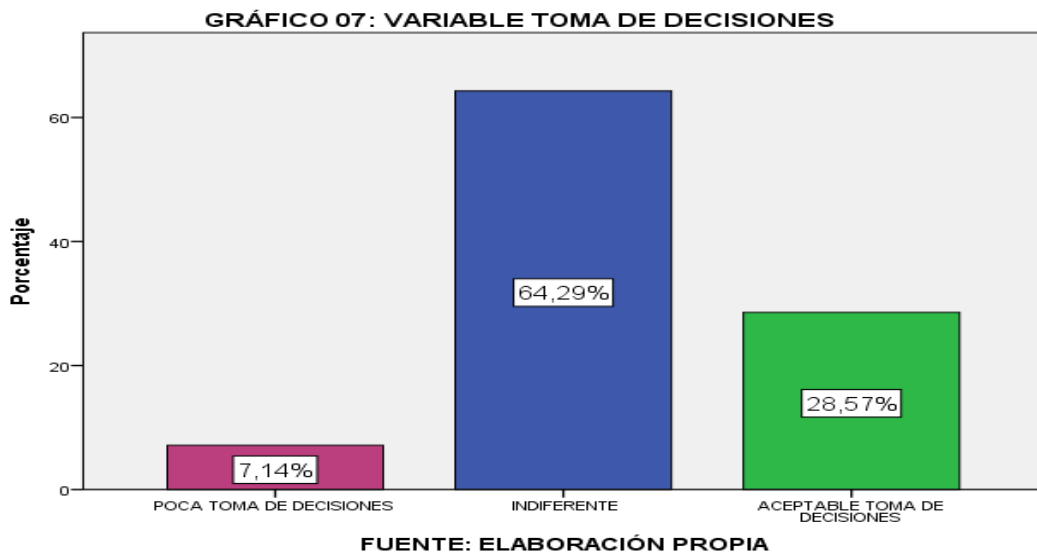
Interpretación: casi la mitad de los analistas encuestados (42.86%) no se siente ni mucho ni poco identificado con los objetivos de la empresa microfinanciera para la que trabajan. En la misma proporción, hay un grupo de analistas que si cuentan con algún tipo de conocimiento e identificación con los objetivos de Mibanco.



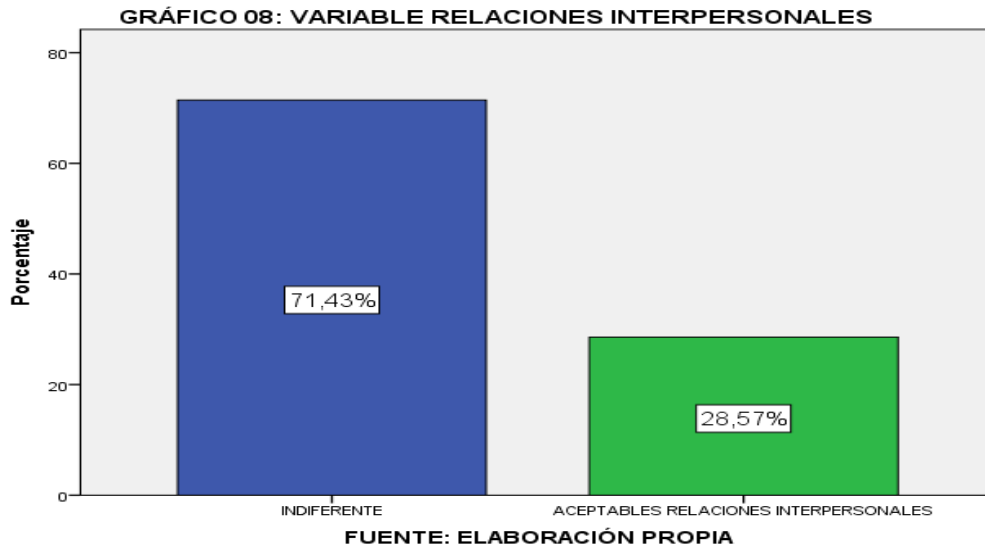
Interpretación: El 57.14% de los analistas encuestados afirma que existe una cooperación aceptable entre los trabajadores de la microfinanciera.



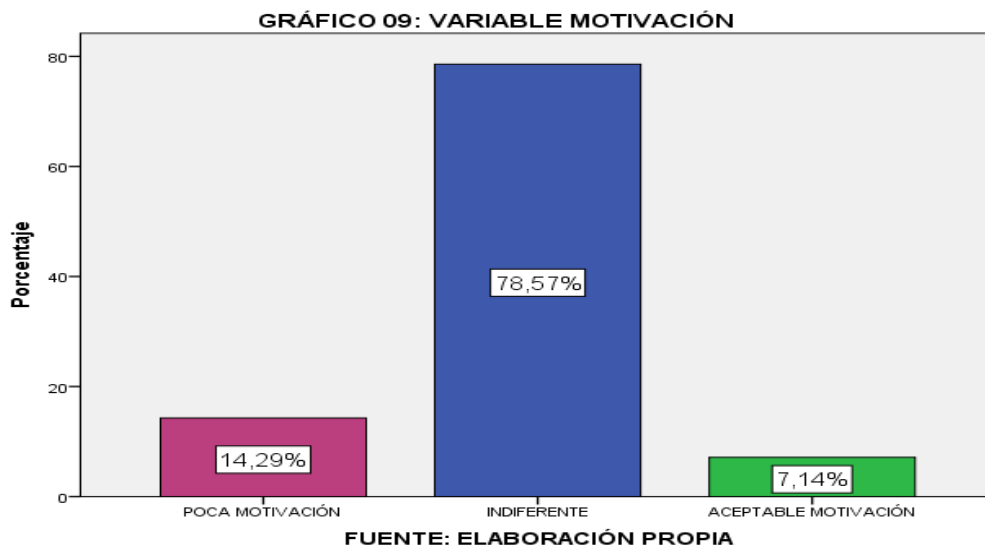
Interpretación: Un 42.86% de los analistas encuestados muestra indiferencia para con el liderazgo mostrado por sus superiores; por otra parte, una misma proporción considera el liderazgo en Mibanco de modo aceptable.



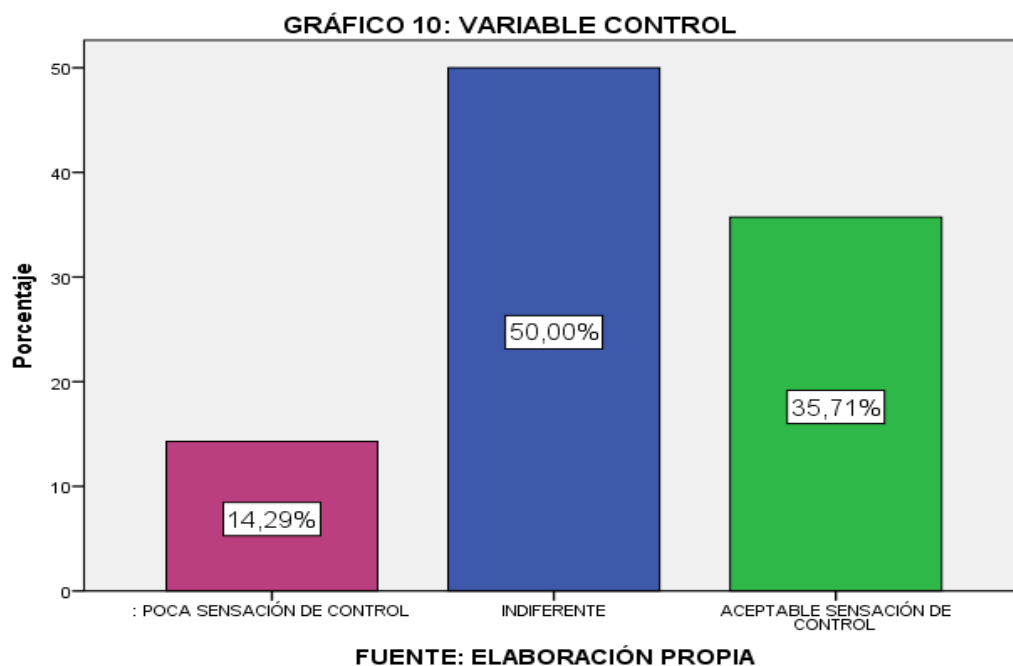
Interpretación: El 64.29% de los analistas encuestados no considera ni buena ni mala la forma en que se dan las tomas de decisiones en su trabajo.



Interpretación: el 71,43% de los encuestados no considera ni muy importantes ni poco importantes el modo en que se relaciona con sus camaradas fuera del trabajo.



Interpretación: Más de las $\frac{3}{4}$ partes de los analistas de crédito de la Agencia estudiada (78.57%) no se considera ni motivado ni desmotivado con su trabajo.



Interpretación: La mitad de los encuestados considera indiferente la forma en que sus superiores ejercen el control de sus trabajos.

Al realizar la consolidación de las dimensiones del Clima Organizacional en la Agencia de Mibanco estudiada, se lograron obtener los siguientes resultados:

TABLA 05 :ESTADÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

N	Válido	14
	Perdidos	0
Media		3,3571
Mediana		3,0000
Moda		3,00
Desviación estándar		,49725

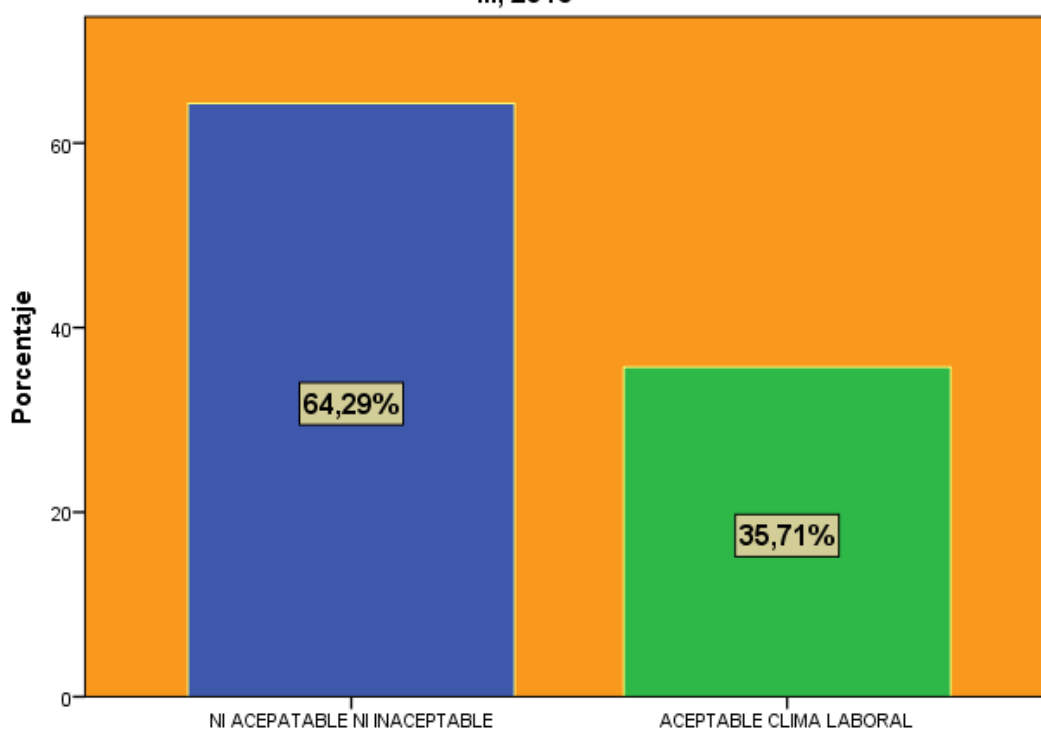
Fuente: elaboración propia

TABLA 06: CLIMA ORGANIZACIONAL. PORCENTAJES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	9	64,3	64,3
	4,00	5	35,7	100,0
Total		14	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 11: CLIMA ORGANIZACIONAL EN MIBANCO TACNA AGENCIA II PINTO III, 2016



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Interpretación para el clima organizacional de la Agencia III Cercado de Mibanco Tacna: **La mayor parte de los analistas de crédito (64,29%) no considera ni aceptable ni inaceptable el clima organizacional de su lugar de trabajo.**

Por último, se tiene que la mayor parte de los analistas de la agencia seleccionada es femenino (11 de 14).

A partir de estos datos, es posible generar propuestas focalizadas en las necesidades más urgentes para el clima organizacional de la Agencia de Mibanco seleccionada.

4.4. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS Y PLANES DE ACCIÓN

Luego de realizado el análisis FODA, consecuencia de la interpretación del modelo IMCOC en la encuesta realizada a los analista de crédito de la Microfinanciera Mibanco seleccionada, en el que se incluyen factores internos y externos influyentes en mayor o menor grado en el desarrollo conjunto del clima organizacional, se obtuvo como resultado:

**TABLA 07: MATRIZ FODA, CLIMA ORGANIZACIONAL – MIBANCO TACNA
AGENCIA III CERCADO, 2016**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA, CLIMA LABORAL – MIBANCO AGENCIA III CERCADO, 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Se ve una alta capacidad de cooperación en cuanto a temas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación. El analista promedio tiene un año en su puesto de trabajo. • Los objetivos de la empresa no están

<p>MATRIZ FODA, CLIMA LABORAL – MIBANCO AGENCIA III CERCADO, 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo del personal superior está en promedio bien visto. 	<p>interiorizados por sus analistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen lazos muy fuertes extralaborales. • Motivación insuficiente. • Escaso control constructivo.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa, en general, no es mal vista por sus analistas. • Las otras microfinancieras adolecen los mismos problemas que la estudiada. • Nuevo accionista principal con una cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer a los analistas descontentos con opciones mejores de estabilidad y buen trato. • Utilizar la experiencia del nuevo accionista para elevar la cultura organizacional de Mibanco. • Capacitar a los analistas para elevar aún más su nivel de 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe dar incentivos tangibles e intangibles más atractivos para que el personal no se retire con tanta facilidad. Engancharlos con la empresa. • Generar programas semestrales o anuales de integración entre el personal que trabaja,

<p>organizacional bien definida.</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos provenientes del nuevo accionista mayoritario. Personal joven y con ganas de superarse. 	<p>cooperación en el trabajo.</p>	<p>más camaradería extralaboral.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<ul style="list-style-type: none"> Los analistas se retiran con una mala impresión de la Agencia. Vasta competencia en el rubro. Continúa deserción. Bajos resultados por personal novel en constante preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar mayor confianza y seguridad con el personal de mando medio y alto. Mayor horizontalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener conforme los canales de queja y sugerencias del personal actual. Concientizar en la misión y visión organizacionales y no solo en los modos de generar créditos. Mejorar los estándares de control. Hacer conscientes de ello a los analistas.

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado este análisis de identificación de oportunidades de mejora, hecho también el análisis de las actividades cumplidas por los analistas de crédito, se considera que es necesario lo siguiente:

4.5. DETERMINANTES ESTRATÉGICAS

A continuación se pasa a detallar las posibles estrategias de mejora que esta Propuesta desearía contribuir para la mejora continua de la empresa microfinanciera en cuestión:

- **Capacitación en los valores de la empresa.**
- **Generación de actividades que involucren la interrelación extralaboral de los analistas y sus superiores.**
- **Utilizar el conocimiento de Credicorp en el clima organizacional.**
- **Crear canales de sugerencias confiables e informales para la mejora continua.**
- **Mejorar los incentivos que reciben los analistas de crédito.**
- **Mejorar los estándares de control.**

4.5.1. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LOS VALORES DE LA EMPRESA

Actividad: Capacitar al personal encargado en los valores de la empresa, modo “coaching”.

Descripción: El personal de las agencias de Mibanco es capacitado para la entrega de los créditos, pero no en el “espíritu” de la empresa, por lo que no se siente identificado ni motivado con ella. Por ello, se propone un programa de coaching que solucione esta debilidad.

Responsable: administración de la Agencia.

Periodicidad: en un inicio, mensual. Luego, trimestral.

4.5.2. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS

Actividad: Días familiares o análogos de recreación para los trabajadores de la Agencia e interagencias.

Descripción: Se desarrollan juegos deportivos entre los que laboran en la empresa-agencia microfinanciera, de modo regular para generar espacios de distensión y confraternidad entre los analistas y sus superiores.

Responsable: administración

Periodicidad: semestral

4.5.3. ESTRATEGIA DE MEJORA DE INCENTIVOS

Actividad: Promover el incentivo moral para los empleados que logren éxitos, además del pecuniario solamente. Contar con un programa de “El analista del mes”.

Descripción: La administración de la microfinanciera, previo estudio de coste financiero, anuncia la implementación del evento mensual “El analista del mes”. Este consistirá en la felicitación pública del analista con los mejores logros en dicho espacio de tiempo y la entrega de un reconocimiento en físico (diploma, obsequio). Se puede aprovechar el momento para dar una acogida sencilla a los nuevos analistas o postulantes a analista.

Responsable: gerencia

Periodicidad: mensual

Los logros que se reconocerán al analista del mes no serán únicamente alusivos a la colocación de mayores créditos, sino también se debería implementar reconocimientos a los analistas con mayor antigüedad, los cumpleaños, los que lograron salir de un momento de estancamiento. Dada la periodicidad de la actividad, es un espacio ideal para que la administración y gerencia consolide el compromiso de sus analistas mediante estas sugerencias.

4.5.4. ESTRATEGIA CONTROL

Actividad: La actividad eje de todas en este asunto consiste en poner de manifiesto a los supervisores la necesidad de hacer sentir su presencia, dirigente pero amigable, a sus subordinados.

Descripción: se deben hacer reuniones de capacitación en liderazgo a los supervisores y administradores de la Agencia que se estudia.

Responsable: gerencia

Periodicidad: trimestral

4.5.5. ESTRATEGIA EMULAR CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Debido a que Mibanco ha sido adquirida hace no mucho por Credicorp, entidad con años de experiencia en el rubro y una organización sólida, se espera que la forma de dirigir sus agencias se irá adecuando paulatinamente a las diversas agencias que forman parte de Mibanco en la actualidad. Dada la novedad de la mayoría de los analistas con y sin cartera se deduce que el cambio no será traumático ni generará elevados costes de implementación.

4.5.6. ESTRATEGIA “TE ESCUCHAMOS”

Actividad: Crear canales de sugerencia confiables e informales para la mejora continua.

Descripción: El trabajador de base conoce más detalles de la empresa probablemente que los jefes o personal superior. Es por ello, importante conocer su opinión sobre lo que debería mejorar, cambiar o quitarse de la organización, a modo de sugerencia y sin ningún posterior acto de presión.

Responsable: Administración y gerencia

Periodicidad: continuo

4.6. DEFINICIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL

En primer lugar, se debe conocer el nivel de prioridad de cada uno de los puntos reseñados en la parte anterior. Para ello, se hará una ponderación en base a los siguientes rasgos: Dificultad, plazo e impacto. A partir de estos, se generan indicadores de ponderación como sigue:

TABLA 08: INDICADORES DE PONDERACIÓN

FACTOR PUNTAJE	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO
1	Mucha	Largo	Ninguno
2	Bastante	Medio	Poco
3	Poca	Corto	Bastante
4	Ninguna	Inmediato	Mucho

FUENTE: elaboración propia

Hecho esto, se procede a la jerarquización de prioridad para cada Estrategia mencionada en el punto 5.

**TABLA 09: PRIORIZACIÓN DE ACCIONES PARA PROPUESTA DE
MEJORA**

ACCIÓN	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
Capacitación	3	3	4	10 (1º)
Actividades recreativas	3	2	3	08 (2º)
Incentivos	2	2	3	07 (4º)
Control	2	2	2	06 (5º)
Emular cultura organizacional	2	1	2	05 (6º)
“Te escuchamos”	3	3	2	08 (3º)

Fuente: elaboración propia

Realizada la ponderación, se tiene que las actividades, priorizadas, son ahora en este orden:

- ✓ Estrategia de capacitación de personal en los valores de la empresa
- ✓ Estrategia de planificación de actividades de confraternidad entre los empleados
- ✓ Estrategia “Te escuchamos”
- ✓ Estrategia de mejora de incentivos
- ✓ Estrategia control
- ✓ Estrategia emular cultura y clima organizacional

Hecha la priorización, se procederá al análisis de control y seguimiento de las seis estrategias que sugiere esta Propuesta de mejora, ahora en orden de importancia:

4.6.1. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LOS VALORES DE LA EMPRESA

El personal responsable (la administración), o incluso algún analista encargado, debe monitorear que este grupo de actividades sea cumplido por todos los analistas de la Agencia en mención y así evaluar su efectividad. Se considerarán los siguientes indicadores como guía para el responsable del monitoreo:

Nº de capacitaciones

Nº total de capacitaciones durante el año

TABLA 10: INDICADORES DE CAPACITACIÓN

Logro de participaciones del personal	Indicador	Actividades sugeridas
Menor o igual al 25%	Muy Insuficiente	Hacer revisiones en los calendarios de realización del coaching.
Menor o igual al 50%	Poco suficiente	Mejorar los canales de información de los eventos de coaching.

Menor o igual al 75%	Suficiente	Fortalecer la realización del coaching.
Superior al 75%	Óptimo	Replicar la actividad en otras agencias.

Fuente: elaboración propia

4.6.2. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIDAD ENTRE LOS EMPLEADOS

La propuesta de actividades extralaborales entre los analistas de crédito de Mibanco y sus supervisores y administradores, pueden ser seguidas mediante los siguientes indicadores:

TABLA 11: INDICADORES DE PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS EN ACTIVIDADES DE RECREACIÓN

Participación de empleados en las actividades	Indicador	Actividades sugeridas
Menor o igual al 25%	Insuficiente	Reevaluar los estados de satisfacción e identificación de los analistas vía encuestas y entrevistas.
Menor o igual al 60%	Poco suficiente	Encargar al personal encargado la mejora de los

		formatos de estas actividades.
Menor o igual al 85%	Suficiente	Continuar con las actividades, buscando sus puntos de mejora.
Superior al 85%	Óptimo	Mantener las acciones realizadas y comunicarlas a otras agencias para ver su factibilidad en ellas.

Fuente: elaboración propia

La participación de juegos deportivos debe, necesariamente, realizarse entre agencias diversas, por lo que será necesaria la concertación entre ellas a nivel local. Otros tipos de juegos sí pueden realizarse entre analistas de la misma empresa.

Un siguiente paso de evaluación y control de esta estrategia se debe realizar, sin duda, en cuanto al nivel de satisfacción que se eleve entre los trabajadores, vía encuestas o entrevistas posteriores, al cabo de un año del inicio de estas actividades.

Los recursos necesarios para el desarrollo de estas actividades pueden ser financiados por medio de consumo de platos, tómbolas, etc., por lo que el

impacto financiero de estas no resulte onerosos en absoluto para la administración de la Agencia.

4.6.3. ESTRATEGIA “TE ESCUCHAMOS”

Dada la continuidad de estas actividades, es importante verificar su efectividad.

Ella puede evaluarse mediante conteos mensuales del número de sugerencias, la realización de instrumentos que permitan conocer, anónimamente, si el personal siente libertad de proponer sugerencias y dar quejas sin coacción de ningún tipo, etc.

Por último, es importante, tener conocimiento del impacto que tienen las sugerencias y quejas entre el personal que toma decisiones en la Agencia; si los atienden, los escuchan y/o buscan solucionarlos con rapidez.

4.6.4. ESTRATEGIA DE MEJORA DE INCENTIVOS

La gerencia de la Agencia, encargada de esta estrategia, luego del análisis y aprobación de impacto financiero, hecho como sugerencia hacia la nueva administración, se responsabilizará de su implementación y desarrollo efectivo para no desperdiciar dichos recursos asignados.

El buzón de sugerencias de la Propuesta anterior (“**Te escuchamos**”) puede constituir un buen apoyo al control de esta Propuesta, para evitar los favoritismos en el programa sugerido aquí denominado “El analista del mes” y termine convirtiéndose en un instrumento de prebenda.

Los logros que se reconocerán al analista del mes no serán únicamente alusivos a la colocación de mayores créditos, sino también se debería implementar reconocimientos a los analistas con mayor antigüedad, los cumpleaños, los que lograron salir de un momento de estancamiento. Dada la periodicidad de la actividad, es un espacio ideal para que la administración y gerencia consolide el compromiso de sus analistas mediante estas sugerencias.

4.6.5. ESTRATEGIA CONTROL

Los estándares e indicadores de logro son, en esencia, los mismos que los del punto “**ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LOS VALORES DE LA EMPRESA**”, que se pasa a adecuar a continuación:

**TABLA 12: INDICADORES DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL CON
MANDO**

Logro de participaciones del personal	Indicador	Actividades sugeridas
Menor o igual al 25%	Muy Insuficiente	Hacer revisiones en los calendarios de realización de dirección y coaching.
Menor o igual al 50%	Poco suficiente	Mejorar los canales de información de los eventos de dirección y coaching.
Menor o igual al 75%	Suficiente	Fortalecer la realización de dirección y coaching.
Superior al 75%	Óptimo	Replicar la actividad de dirección y coaching en otras agencias.

Fuente: elaboración propia

5.6.6. ESTRATEGIA EMULAR CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El control de esta actividad/estrategia, probablemente, no competa a la administración o gerencia de la Agencia III Cercado de Mibanco, la cual se reseña en la presente Propuesta de Mejora. Por lo tanto, su control escaparía al presente informe.

Sin embargo, es posible la evaluación de la implementación de estas propuesta mediante la opinión de los mandos medios y altos de la Agencia. A ellos, la gerencia misma puede realizar sondeos de opinión y entrevistas informales y formales sobre el desarrollo de esta adecuación de cultura organizacional.

Para finalizar y conseguir una mayor comprensión de este Capítulo, consolidamos la información dada aquí de la siguiente manera:

TABLA 13: CONSOLIDADO DE PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN MIBANCO TACNA, AGENCIA III CERCADO – 2016

Acciones de mejora	Tareas	Participantes	Tiempos	Recursos
Capacitación de personal	Cursos de capacitación en valores y coaching.	Analistas de crédito	Trimestral	Tiempo de los empleados. Inversión en el coach.
Actividades de confraternidad	Días familiares y deportivos	Analistas y supervisores	Semestral	Publicidad interna, alquileres según local, premios, etc.
“Te escuchamos”	Buzón de sugerencias y reclamos.	Analistas de crédito	Continuo	Mínimo.
Mejora de incentivos	“El analista del mes”	Analista de crédito	Mensual	Incentivos para los analistas.
Capacitación de personal con mando	Capacitación en dirección y coaching.	Supervisores	Trimestral	Contrato del coach. Tiempo del personal.

Emular cultura organizacional	Emular cultura organizacional	Administración	Continuo	Recursos de Mibanco.
--------------------------------------	-------------------------------	----------------	----------	----------------------

Fuente: elaboración propia

TABLA 14: CONSOLIDADO DE PROPUESTAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN MIBANCO TACNA, AGENCIA III CERCADO – 2016 (CONTINUACIÓN)

Acciones de mejora	Financiación	Responsable seguimiento
Capacitación de personal	Recursos presupuestales de la Agencia	Administración
Actividades de confraternidad	Recursos personales de cada trabajador, consensuado previamente	Administración
“Te escuchamos”	No cumple	Administración
Mejora de incentivos	Recursos presupuestales de la agencia	Gerencia
Capacitación de personal con mando	Recursos de la Microfinanciera	Gerencia
Emular cultura organizacional	Recursos de la Microfinanciera	Gerencia

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

SUGERENCIAS

Acorde con lo apreciado en el análisis de diagnóstico del Clima laboral de la microfinanciera Mibanco Tacna, Agencia Cercado, la media general de los distintos aspectos o dimensiones en que se desarrolló el instrumento de evaluación (IMCOC) muestra un grado generalizado más del 50% de indiferencia con relación a los aspectos de buen o mal clima laboral en que los analista de crédito desarrollan sus actividades diarias.

Se aprecia en este grupo de trabajadores de campo, que en total suman un escaso número de 14, una preponderancia en el género femenino, un tiempo promedio de trabajo en la agencia de un (01) año, lo cual confirma la suposición de la alta rotación en la que se hallan los analistas.

Estos analistas de crédito cuentan con supervisores quienes controlan su labor para mejorarla y evitar desfases. Sin embargo, la consideración por el proceso de control no es óptima y se la tiene por poco efectiva o en indiferencia, esto en la opinión de los analistas.

La juventud promedio de los analistas de crédito de la agencia y los que puedan ser potencialmente captados en un futuro, debería ser un factor de oportunidad para que los grupos que administran estas agencias confirme en generar propuestas de mejora, considerando la maleabilidad que aún muestran estos analistas o candidatos a analistas.

A modo de aclaración, no está de más decir que el clima laboral inadecuado no es característica exclusiva de los analistas de Mibanco, mucho menos que lo sea solo de la Agencia Cercado de esta microfinanciera. Es un caso lamentablemente popular en las empresas peruanas, sean financieras o no. Las causantes de ello, merecen una investigación posterior y de mayores recursos debido al alcance ya local o nacional que implique.

La investigación de campo sugiere, por último una preocupante falta de conocimiento en los valores que guían la organización por parte de los analistas de crédito, sean estos nuevos o antiguos. Esta ausencia de conocimiento y consiguiente compromiso por parte de ellos figura como un potencial causante de la rotación marcada que caracteriza a este grupo de trabajadores.

5.1. SUGERENCIAS

A modo de sugerencias para la implantación y éxito de esta Propuesta de Mejora, se colocan las siguientes, en espera de nuevas ideas para mejorar esta sensible e importante sección de Mibanco, y proyectándola, de cualquier microfinanciera y financiera nacional. El logro de la mejora, por consiguiente redundará en beneficio de la organización en general y de la agencia estudiada en particular.

- ✓ La persona que busca un trabajo de analista (o cualquier otro), en general, lo hace por obtener un ingresos económico que le permita suplir sus necesidades, no lo hace tanto por que le guste o por hobby. Por ello,

resulta principalmente importante hacer que los beneficios que ofrezca la empresa puedan satisfacer sus expectativas. De ello, se sugiere revisar bien el programa de Incentivos con que cuenta la Agencia y buscar en lo posible, superar a los del mercado.

- ✓ No obstante, no es solo el beneficio económico el que resulta necesario. Hay otro a veces tan o más importante: el reconocimiento de que la labor que se hace tiene un valor y es apreciada por los mandos superiores. Así, pues, se sugiere revisar el modo en que se aprecia el trabajo del analista, no solo vía dinero, sino a través de felicitaciones, “el analista del mes”, menciones especiales, etc.
- ✓ La rotación de personal debe monitorearse con más cuidado, no solo pensando en que ya llegará otro que supla al dimitente. Esto debido al gasto que genera la instrucción repetitiva, en lugar de especializar al personal con que se cuenta. Se sugiere que, luego de tiempo prudente de implementar las mejoras de esta Propuesta, verificar si descendió el número de deserciones.
- ✓ Se sugiere que los analistas interioricen en principio los valores organizacionales y luego (o al menos, paralelamente) los aspectos técnicos de su labor. Educar al personal en uno y no en otro genera a la larga posibles conflictos en ellos.

- ✓ Es importante, también la integración del personal nuevo, generar en ellos un ambiente de confianza y confraternidad para hacerlos sentir a gusto con su nuevo trabajo y, por ende, busquen dar lo mejor de sí. Par esto puede resultar valiosa la implementación de variadas actividades extralaborales.
- ✓ El personal con cargo de mando, sea medio o alto, debe crear ambiente de confianza entre sus subordinados para que estos puedan sentirse cómodos en expresar sus dudas o en proponer mejoras, dado que ellos son lo que probablemente conocen más el modo en que se desarrollan las cosas en su espacio de trabajo.
- ✓ Es una sugerencia también que, de ser posible, la administración de la Agencia pueda aprender de otras realidades similares y emular lo positivo que pueda existir, en la medida que sea viable.
- ✓ Aun cuando no lo consideren así, resultaría interesante capacitar de manera permanente al personal con mando en aspectos como gestión de personal y coaching para mejorar su capacidad de dirección de gentes. La inversión en ello, sería redituable en el largo plazo.
- ✓ Crear canales de comunicaciones de fácil acceso, orales y escritas. Aun cuando el administrador o supervisor no se halle disponible en el momento, lo pueda recibir de maneras como buzón de sugerencias,

correo electrónico, etc. Y las respuestas de este resultarán también de mucha importancia.

5.2. CONCLUSIONES FINALES

- ✓ La Agencia Cercado de la microfinanciera Mibanco de la ciudad de Tacna presenta problemas de bajos resultados y rotación de personal. Se ha propuesto en este informe una serie de propuestas para su mejora en el largo plazo a partir de un diagnóstico estadístico y con los mecanismos de control necesarios para verificar su cumplimiento y efectividad.

- ✓ Se ha realizado un sondeo al total del grupo estudiado (analistas de crédito) en base a una encuesta de respuesta múltiple. En él se han desgranado las debilidades que adolece la Agencia, siendo de especial mención las alusivas a Relaciones Interpersonales y Motivación, debido a su escaso desarrollo en la Agencia. También se muestran las fortalezas, entre la que destaca la aceptable impresión que se tiene sobre el liderazgo en la Agencia.

- ✓ Se ha elaborado un conjunto de seis (06) estrategias de mejora para la Agencia estudiada en base a los aspectos álgidos tomados del diagnóstico. Se aprecia en ellos que su implementación es factible económica e institucionalmente. Por ello, se concluye que es factible la

mejora de la microfinanciera de Mibanco Agencia Cercado, si se siguen las estrategias sugeridas por la presente Propuesta.

- ✓ Los mecanismos de implementación del presente Propuesta no resultan onerosos. Con una adecuada gestión podrían varios de ellos ser autofinanciados, además de ello, no puede dejarse de lado que el logro de los indicadores propuestos, podría elevar el nivel del clima laboral en la Agencia y esto redundaría, naturalmente, en la mejora de toda la empresa y la posible réplica de estrategias en otras agencias.

Bibliografía

- Alfaro Ávila, N. D., Corado, Z. B., & Díaz Zaldaña, 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. Santa Ana, El Salvador.
- Batanero Brausin, J. A., & Sánchez Sánchez, C. A. (2008). *Propuesta de Mejora al Clima Organizacional de DANARANJO S.A con Base en su Valoración a Través del Instrumento IMCOC*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. México: Limusa.
- Contreras Chavarría, B., & Matheson Vargas, P. (1984). *Una Herramienta para Medir Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer*. Santiago, Chile: Revista de trabajo social.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Jeria Mardones, F., Muñoz Toledo, J. E., & Torres Zuñiga, L. A. (2006). *Análisis de Clima Organizacional de la Tesorería General de la República*. Santiago, Chile: Universidad Académica de Humanismo Cristiano.
- Likert, R. (1968). *El Factor Humano de la Empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Méndez, C. (2005). *Metodología*. Colombia: Editores Limusa, Noriega.

Zavala Trias, S. (2012). *Guía a la Redacción en el Estilo APA, 6TA Edición*.
Bogotá: Biblioteca de la Universidad Metropolitana.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2016). Plan de mejoras, herramienta de trabajo. Recuperado de http://www.teleco.upct.es/documentos/calidad/pei_0506_planmejorae_tsit.pdf

Créditos Perú (2016). Recuperado de: www.creditosperu.com.pe

El Comercio (2016). El BCP adquiere la financiera Edyficar en US\$96 millones. Recuperado de; http://elcomercio.pe/economia/negocios/bcp-adquiere-financiera-edyficar-us96-millones_1-noticia-339189

Mi Banco Memoria Anual 2014 (2016). Recuperado de: <http://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/MEMORIA%20MIBANCO%202014.pdf>

Mi Banco Portal institucional (2016). Recuperado de: www.mibanco.com.pe

ANEXOS

Instantánea de la noticia publicada en el portal semanaeconomica sobre
la venta de Mibanco y sus causantes

Mibanco a la venta: Sus malos resultados respaldan la decisión

07 FEBRERO 2014 0 COMENTARIOS

Que la microfinanciera más grande del Perú busque un comprador no es casual. Mientras las utilidades y el retorno del sector caen, su morosidad aumenta. La empresa de ACP es la segunda más golpeada.



Artículos relacionados

• Grupo ACP hizo su primera colocación de bonos por US\$85 millones



POR JUAN MANUEL HURTADO

Fuente: internet

Captura de pantalla de la página web de MiBanco

The screenshot shows the homepage of the MiBanco website. At the top, there is a navigation bar with the MiBanco logo, a search bar, and links for 'Atención al usuario', 'Mapa de sitio', and 'Contáctanos'. Below the navigation bar, there are three main menu items: 'Conócenos', 'Para tu negocio', and 'Para ti'. A prominent orange button labeled 'Banca por Internet' is also visible.

The main banner features a large red background with the text 'TU CTS HASTA 6%' and 'TREA' in large white and yellow letters. A yellow button below the banner says 'HAZ CLIC AQUÍ PARA MAYOR INFORMACIÓN'. To the left of the banner, there is a circular logo with the text 'COMPROMISO Hablamos más simple'.

Below the banner, there are several service tiles: 'capital para tu negocio', 'construye tu vivienda', 'incrementa tu ahorro', and 'NOTICIAS ¿Qué riesgos tomamos al... + Ver todas'. At the bottom of the page, there is a yellow bar with icons and labels for 'Campanas', 'Escuela de microfinanzas', 'Inclusión financiera', 'Ubicanos', 'Atención al usuario', and 'Libro de reclamaciones'.

The Windows taskbar at the bottom shows several open applications, including 'Home Page - MB...', 'PokerStars Lobby', 'Lobby del torneo...', 'PM 1,000 NL Hold...', and 'informe nino jesu...'. The system clock shows the time as 05:17 p.m. on 07/05/2016.

fuelle: internet

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE MIBANCO AGENCIA PINTO



Marque con una (X), la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud LO QUE USTED PIENSA, en los casilleros que se encuentran enumerados. Esta encuesta es totalmente anónima.

SEXO:

M	F
---	---

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

Excelente	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
-----------	--------	-----------	-------	---------

2. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa, al ingresar a ella.

Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Muy poca	Ninguna
---------------------	------------------------	---------------------	----------	---------

3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?

Plenamente	Gran satisfacción	Indiferente	Alguna insatisfacción	Insatisfacción absoluta
------------	-------------------	-------------	-----------------------	-------------------------

4. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa

Excelente	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
-----------	--------	-----------	-------	---------

5. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

Como líder	Como colaborador	Simplemente participa	Participa con desagrado	No participa
------------	------------------	-----------------------	-------------------------	--------------

7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de trabajo?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

8. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

Como líder	Como colaborador	Simplemente participa	Participa con desagrado	No participa
------------	------------------	-----------------------	-------------------------	--------------

9. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

10. Fuera de la hora de trabajo ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

11. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su sección?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

12. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

13. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

14. ¿Su jefe es una persona justa, da órdenes y toma decisiones?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

15. ¿Cuándo su jefe da órdenes tiene la razón para ser obedecido?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

16. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------



17. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

18. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

19. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

20. ¿Las directivas tiene en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

21. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Excelente	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
-----------	--------	-----------	-------	---------

22. ¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con los compañeros y/o superiores?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

23. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

24. ¿Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?

Excelente	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
-----------	--------	-----------	-------	---------

25. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	----------	--------------	------------------

26. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	----------	--------------	------------------

27. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?

Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	----------	--------------	------------------

28. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

29. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

30. ¿El tiempo trabajado por usted en esta empresa (en años)?

Más de cinco (5) años	Cuatro años (4)	Tres (3) años	Dos (2) años	Un (1) año o menos
-----------------------	-----------------	---------------	--------------	--------------------

31. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-------------------	-----------------	-----------------

32. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

33. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

Siempre	Frecuentemente	A veces	Casi nunca	Nunca
---------	----------------	---------	------------	-------

34. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

Muy satisfecho	Satisfecho	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho
----------------	------------	----------	--------------	------------------

35. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------