



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

## **Definición e implementación de acciones para la mejora del clima laboral en una entidad financiera**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección y Gestión Empresarial

**José Luis Méndez Palacios**

**Asesor(es):**  
**Dr. Juan Humberto López García**

**Piura, octubre de 2019**



## **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres y hermanos, por ser ejemplo y apoyo desde siempre.





## **Agradecimiento**

A mi Asesor Juan López por su contribución a mi formación profesional y personal; y su orientación con el presente trabajo de investigación.

A los docentes del MDGE y personal administrativo de la Universidad de Piura por su orientación y apoyo durante mi etapa de formación.





## **Resumen Analítico-Informativo**

### **Definición e implementación de acciones para la mejora del clima laboral en una entidad financiera**

**José Luis Méndez Palacios**

**Asesor(es): Dr. Juan Humberto López García**

**Trabajo de investigación.**

**Grado de Máster en Dirección y Gestión Empresarial**

**Universidad de Piura. Maestría en Dirección y Gestión Empresarial  
Piura,**

**Palabras claves:** Clima laboral / encuesta / ámbito / medición

**Introducción:** En los últimos años el concepto de Clima Laboral ha generado gran interés en diversas disciplinas profesionales. Entre los elementos que ayudan a su comprensión, tenemos políticas, reglamentos, estilos de liderazgo, por citar sólo algunos. La medición del clima laboral, principalmente se realiza a través de encuestas y su objetivo es evaluar el bienestar de los trabajadores que integran la organización en estudio. Para la presente investigación se tomará como referencia la herramienta de medición la Encuesta de Colaboradores “Trust Index” de la consultora Great Place To Work. El presente trabajo de investigación se desarrolla en una Entidad Financiera que opera a nivel nacional y donde se implementaron una serie de acciones para la mejora del clima laboral, las cuales fueron determinadas a partir de los hechos que tenían impacto negativo en el mismo.

**Metodología:** Para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionó un grupo de 8 agencias bancarias que forman parte de una región específica de la “Zona Sur” del país, de las ciudades de: Tacna, Ilo y Moquegua. Se tomó como punto de partida la medición de Clima Laboral del año 2016. Con los resultados de dicha medición, se determinó la realización de encuestas y entrevistas a colaboradores y se logró identificar y clasificar las causas principales que tuvieron impacto en los resultados de la medición. Para cada causa relevante se definieron e implementaron acciones dirigidas.

**Resultados:** El calificativo obtenido en la medición de clima laboral del año 2017 fue de 85 puntos, que representa un avance de 12 puntos respecto a la medición del año anterior 2016.

**Conclusiones:** Se concluyó que la implementación de acciones definidas a partir de la evaluación de causas que influyeron en una medición base, tiene impacto positivo en el clima laboral de la organización.

**Fecha de elaboración del resumen:** 10 de setiembre de 2019

## Analytical-Informative Summary

### **Definición e implementación de acciones para la mejora del clima laboral en una entidad financiera**

**José Luis Méndez Palacios**

**Asesor(es): Dr. Juan Humberto López García**

**Trabajo de investigación.**

**Grado de Máster en Dirección de Empresas**

**Universidad de Piura. Maestría en Dirección y Gestión Empresarial  
Piura,**

**Keywords:** Labor climate / survey / scope / measurement

**Introduction:** In recent years the concept of Work Climate has generated great interest in various professional disciplines. Among the elements that help your understanding, we have policies, regulations, leadership styles, to name just a few. The measurement of the work environment is mainly carried out through surveys and its objective is to evaluate the well-being of the workers that make up the organization under study. For the present investigation, the measurement tool will be taken as the Survey of Collaborators “Trust Index” of the consulting firm Great Place To Work. This research work is carried out in a Financial Entity that operates nationwide and where a series of actions for the improvement of the work environment were implemented, which were determined from the facts that had a negative impact on it.

**Methodology:** For the development of this work, a group of 8 banking agencies were selected that are part of a specific region of the “South Zone” of the country, from the cities of: Tacna, Ilo and Moquegua. The 2016 Workplace Climate measurement was taken as a starting point. With the results of said measurement, surveys and interviews with collaborators were determined and the main causes that had an impact on the measurement results were identified and classified. Targeted actions were defined and implemented for each relevant cause.

**Results:** The qualification obtained in the measurement of working environment of 2017 was 85 points, which represents an advance of 12 points compared to the measurement of the previous year 2016.

**Conclusions:** It was concluded that the implementation of actions defined from the evaluation of causes that influenced a base measurement, has a positive impact on the work environment of the organization.

Summary preparation date: September 10, 2019

## Tabla de contenido

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo 1 . Aspectos generales .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| 1.1. Antecedentes .....                                                           | 3         |
| 1.2. Justificación del trabajo de investigación .....                             | 4         |
| 1.3. Objetivos .....                                                              | 4         |
| 1.4. Hipótesis.....                                                               | 5         |
| <b>Capítulo 2 . Marco conceptual.....</b>                                         | <b>7</b>  |
| 2.1. Terminología básica .....                                                    | 7         |
| 2.1.1. Clima laboral .....                                                        | 7         |
| 2.1.2. Percepción .....                                                           | 7         |
| 2.1.3. Encuesta .....                                                             | 7         |
| 2.1.4. Liderazgo.....                                                             | 8         |
| 2.1.5. Motivación .....                                                           | 8         |
| 2.1.6. Desempeño.....                                                             | 8         |
| 2.2. Descripción general del modelo de negocios de la entidad financiera .....    | 8         |
| 2.2.1. Servicios brindados .....                                                  | 8         |
| 2.2.2. Recursos .....                                                             | 9         |
| 2.2.2.1. Recursos tangibles .....                                                 | 9         |
| 2.2.2.2. Recursos intangibles .....                                               | 9         |
| <b>Capítulo 3. Desarrollo del trabajo de investigación .....</b>                  | <b>11</b> |
| 3.1. Ámbito de estudio .....                                                      | 11        |
| 3.2. Encuesta de clima laboral.....                                               | 12        |
| 3.3. Medición de clima laboral año 2016.....                                      | 13        |
| 3.4. Identificación de causas que impactan en el clima laboral de la región ..... | 15        |
| 3.5. Definición y aplicación de acciones de mejora.....                           | 20        |
| 3.6. Comparativo de medición de clima laboral en años 2017 y 2016 .....           | 23        |
| 3.7. Sostenibilidad de la gestión de clima laboral .....                          | 26        |
| <b>Conclusiones.....</b>                                                          | <b>29</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                                                       | <b>31</b> |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b>                                            | <b>33</b> |



## Lista de tablas

|           |                                                                                                |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.  | Distribución de colaboradores por cargo y agencia.....                                         | 11 |
| Tabla 2.  | Número de colaboradores por áreas.....                                                         | 12 |
| Tabla 3.  | Escala de encuesta de clima laboral.....                                                       | 12 |
| Tabla 4.  | Clasificación de respuestas según calificativo.....                                            | 13 |
| Tabla 5.  | Calificativos de clima laboral en la medición 2016, por agencia .....                          | 13 |
| Tabla 6.  | Calificativos de clima laboral en la medición 2016, por dimensión<br>y agencia .....           | 13 |
| Tabla 7.  | Preguntas con calificativo más favorable en la región Tacna,<br>medición 2016.....             | 14 |
| Tabla 8.  | Preguntas con calificativo menos favorable en la región Tacna,<br>medición 2016.....           | 15 |
| Tabla 9.  | Síntesis de hechos que impactan de manera negativa en el clima<br>laboral de las agencias..... | 20 |
| Tabla 10. | Acciones definidas por aspecto identificado.....                                               | 21 |
| Tabla 11. | Preguntas con resultados más favorables en medición 2017 .....                                 | 24 |
| Tabla 12. | Preguntas con resultados menos favorables en medición 2017 .....                               | 25 |
| Tabla 13. | Preguntas con mayor variación positiva entre 2016 y 2017 .....                                 | 25 |
| Tabla 14. | Preguntas con menor variación positiva entre 2016 y 2017 .....                                 | 26 |
| Tabla 15. | Planilla de desempeño – Rol gerente de agencia .....                                           | 27 |
| Tabla 16. | Planilla de desempeño – Rol gerente zonal .....                                                | 27 |
| Tabla 17. | Planilla de desempeño – Rol gerente regional .....                                             | 28 |



## Introducción

En los últimos años el concepto de clima laboral ha generado mucho interés en diversas disciplinas profesionales, y ha cobrado relevancia en las organizaciones, destacándose los estudios que se han desarrollado sobre dicho tema. Varias décadas atrás, ya se desarrollaban algunos antecedentes teóricos como el caso de Lewin (1951, como se citó en Ramos, 2012, p. 14) donde se menciona una de las primeras definiciones de clima laboral, sosteniendo que “el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”.

Muchos años después, Chiavenato (1990, como se citó en Olaz, 2013, p. 5) definió al clima laboral de la siguiente manera: “[...] se constituye en la expresión de la atmósfera organizativa. Los elementos que ayudan a su comprensión son: las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos. No resulta trivial el papel del componente tecnológico”.

Un factor determinante del clima laboral es su medición, que principalmente se realiza a través de encuestas; con el objetivo de evaluar el bienestar de los trabajadores que integran la organización en estudio. Para la investigación descrita en el presente trabajo se tomó como referencia la herramienta de medición la Encuesta de Colaboradores “Trust Index” de la consultora Great Place To Work.

Great Place To Work lleva a cabo sus actividades en el Perú desde el año 2002. Su primera actividad fue la elaboración y difusión de una relación de Mejores Empresas para trabajar en Perú, la cual posteriormente tendría publicaciones anuales con un aproximado de 100,000 personas y 400 empresas participantes cada año, lo que permite comparar resultados de diferentes grupos de trabajo, lugares y otras categorías demográficas (Great Place To Work, s/f).

El presente trabajo de investigación se desarrolló en un grupo de agencias de la zona Sur del Perú, pertenecientes a una Entidad Financiera relevante del medio; y describe las mediciones de clima laboral realizadas de manera previa y posterior a la implementación de un conjunto de acciones, que se implementaron para mejorar los resultados de clima laboral y que fueron definidas a partir de un diagnóstico y evaluación de una medición base. En el trabajo, se muestran los principales hallazgos, acciones propuestas y resultados, con mejoras significativas de un año a otro.



# Capítulo 1

## Aspectos generales

### 1.1. Antecedentes

Anaya Y Paredes (2015) realizaron una investigación en una empresa del sector de cosméticos, específicamente en el área de Ventas Corporativas. El objetivo de la investigación consistió en mejorar el clima laboral de la antes mencionada área, para ello se planteó un Plan Integral de Capacitación que incluía acciones orientadas a la mejora del clima laboral, las cuales estuvieron alineadas a políticas internas de la empresa. Para la medición de los resultados del Plan Integral se empleó la herramienta *Trust Index* de Great Place to Work. La aplicación de la encuesta se dio antes y después del programa de capacitación, permitiendo medir aspectos relacionados al desarrollo de habilidades interpersonales, estrategia de difusión, transferencia de conocimiento, estrategia de comunicación y rediseño de procesos. El resultado incluye aumento de la motivación para enfrentar las emergencias, generación de clima de confianza, participación y compromiso.

Tipacti (2009) desarrolló su investigación en el área administrativa de una Universidad Particular peruana, planteándose como objetivo analizar los cambios que se deberían realizar en la organización para mejorar el clima laboral. Para ello, el autor hizo uso de la “Evaluación de clima laboral” como herramienta de medición anual con la finalidad de proporcionar las percepciones del entorno interno de la institución. Previo a ello, se implementaron una serie de acciones clave para la mejora del clima laboral de dicha área.

Rodríguez (2011) realizó su investigación en una empresa comercial de capitales peruanos, la cual ha participado en estudios externos anuales de clima laboral desde el año 2006. El objetivo de su investigación fue evaluar la percepción de los colaboradores e implementar las mejoras necesarias que le permitieran convertirse a mediano plazo en una empresa con un clima laboral excelente. La acción que tomó el autor fue implementar un programa de mejora del clima laboral realizado por el equipo de Recursos Humanos. A partir de dicho programa, se tuvo como resultado el cumplimiento de las metas propuestas por la Gerencia para el año 2009.

Cevallos (2011) realizó una investigación en una empresa de manufactura, que consistió en la medición y posterior propuesta de mejora del clima laboral. El resultado

del análisis practicado en dicha empresa reveló una deficiente gestión del clima laboral, por ello el objetivo del informe fue proponer soluciones en base a un estudio de los principales elementos de la organización que tenían incidencia en el problema. El programa de mejora trajo como resultado la sensibilización de la alta gerencia para la promoción del trabajo en equipo y mejoras en el ambiente físico de la empresa proporcionando un entorno más cómodo al colaborador.

## **1.2. Justificación del trabajo de investigación**

El presente trabajo se realiza en una Entidad Financiera donde el clima laboral es considerado un aspecto relevante, es por ello que hace 10 años han venido realizando mediciones anuales a cargo una consultora que utiliza como herramienta de medición, la encuesta *Trust Index* de la consultora Great Place To Work. En el año 2016, la medición de clima obtuvo un calificativo de 73 puntos, 1 punto debajo del objetivo propuesto a nivel empresa; habiendo avanzado solo 2 puntos respecto al año anterior en que se obtuvo una calificación de 71 puntos. Adicionalmente, 5 de 8 agencias de la región obtuvieron un calificativo inferior a 74 y 4 de ellas obtuvieron una calificación menor a 70 puntos.

La gestión del clima laboral es parte fundamental del rol de los Gerentes, que deben conducir con éxito a sus equipos, alineando los objetivos y comportamientos individuales de sus integrantes a los objetivos de la empresa; lo que será determinante en la consecución de resultados.

## **1.3. Objetivos**

El presente estudio tiene los siguientes objetivos.

- Definir e implementar acciones para la mejora del clima laboral en una entidad financiera, a partir de los resultados de la medición del año base.
- Presentar los buenos resultados obtenidos en la medición de clima laboral después de las prácticas establecidas y que estuvieron basadas en la medición y diagnóstico iniciales.

#### 1.4. Hipótesis

La definición de acciones a partir de la medición del clima laboral de un año base y su implementación, impactan de manera favorable en el clima laboral de una entidad financiera.





## **Capítulo 2**

### **Marco conceptual**

#### **2.1. Terminología básica**

##### **2.1.1. Clima laboral**

Chiavenato (1990, p. 56) define al clima laboral como: “Constitución en expresión de una atmósfera organizativa interna que contempla elementos como: reglamentos, etapas de la vida del negocio, comportamiento de los empleados, políticas, desempeño, productividad y estilos de liderazgo”.

Si bien existe una serie de definiciones para el término asignado, este concepto aporta una comprensión genérica del clima laboral.

##### **2.1.2. Percepción**

La Real Academia Española (2014) la define de la siguiente manera: “Con origen en el vocablo en latín perceptio, es el acto y la conciencia de percibir en función a los sentidos y al conocimiento, ya que la percepción es una sensación que el ser humano experimenta a nivel interior y que descubre a partir de un estímulo externo”.

Dada esta definición se puede concluir que la percepción del clima laboral parte de un aspecto interno de cada trabajador sobre el ambiente laboral que se presente.

##### **2.1.3. Encuesta**

García (1993, p. 87) realiza su definición de la siguiente manera: “Procedimiento empleado para recopilar datos a investigar, con el uso de un cuestionario previamente diseñado, el cual es aplicado a una muestra o grupo específico.

Posteriormente, las respuestas se procesan en entregables que pueden incluir cuadros, gráficos u otro elemento explicativo que brinden resultados de hechos específicos”.

#### **2.1.4. Liderazgo**

Rincón (2003, p. 14) emplea la siguiente definición: “Serie de habilidades directivas que posee una persona para ejercer influencia en la conducta o pensamiento de un conjunto de personas. Además, esta capacidad incluye el poder de conducir y motivar personas”.

#### **2.1.5. Motivación**

Maslow (1991, p. 30) la define de la siguiente manera: “Acción constante, fluctuante, inacabable y compleja, que forma características constantes y universales”.

Complementando dicha definición, Ferreiros Y Alcazar (2012, p. 5) indican que: “la motivación se representa de manera intrínseca, extrínseca o trascendental, la manifestación va a depender de la necesidad que va subsidiar, como es el caso de las necesidades materiales, cognitivas o afectivas”.

#### **2.1.6. Desempeño**

Farias (1995, p. 32) emplea la siguiente definición: “Performance que representa una entidad en función de una meta esperada. Para evaluarla es relevante documentar si la actividad de un empleado es productiva y que aspectos tendría que fortalecer.

Tanto el desempeño como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente a las actividades que desarrollan, dependen de un proceso que se tiene que medir y regular entre el ente y la empresa.”.

### **2.2. Descripción general del modelo de negocios de la entidad financiera**

#### **2.2.1. Servicios brindados**

La entidad financiera brinda servicios bancarios, básicamente colocación de créditos para la pequeña y microempresa y para personas naturales, brindando financiamiento de manera ágil y sencilla, con fines de capital de trabajo, activo fijo para negocio o vivienda, ya sea compra, construcción o remodelación, incluyendo mano de obra y/o materiales; o para consumo o libre disponibilidad con el objetivo de poder atender cualquier necesidad personal de gasto.

También se cuenta con productos de ahorro e inversión, como cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo con mayor retorno por permanencia del dinero durante un tiempo determinado y cuentas CTS para resguardar los depósitos por compensación de tiempo de servicios para el caso de trabajadores dependientes.

Adicionalmente, se cuenta con otros productos como planes de seguros asociados a los créditos ofertados. Se cuenta con seguros por accidentes o muerte, seguros para el negocio, seguros de vivienda para accidentes, incendios u otros; y también compra y venta de moneda extranjera (cambio).

El mayor volumen del negocio está representado por la colocación de créditos, que generan ingresos financieros, dado el diferencial de intereses cobrados y el fondeo que se refiere al costo de conseguir el dinero para ser prestado.

## **2.2.2. Recursos**

### **2.2.2.1. Recursos tangibles**

El banco cuenta con una red de más de 400 agencias y aproximadamente 10,000 colaboradores distribuidos en los 24 departamentos del país. Algunas agencias operan en locales propios y otras en locales alquilados, al igual que los sistemas de cómputo, telefonía e impresión. Se cuenta con vehículos móviles en cada zona o agrupación de agencias. En la sede principal operan las áreas de soporte (Operaciones, Riesgos, Marketing, Recursos Humanos, otros) y las gerencias de línea.

### **2.2.2.2. Recursos intangibles**

La entidad financiera opera de manera intensiva en negocios, pero también es intensiva en personas y conocimiento. Un recurso crítico y relevante en el banco, es el conocimiento, que se expresa en capacidades crediticias, comerciales, personales entre otros aspectos de la gestión de la banca.

La marca es otro activo intangible relevante en la entidad financiera, que se ha construido a través de los años y sustenta la confianza y credibilidad que demandan los clientes al momento de escoger trabajar con la entidad.



## Capítulo 3

### Desarrollo del trabajo de investigación

#### 3.1. Ámbito de estudio

Se seleccionó un grupo de 8 agencias bancarias que forman parte de una región específica en la “Zona Sur” del país, comprendiendo las ciudades de: Tacna, Ilo y Moquegua. En estas tres ciudades laboran 268 colaboradores de las áreas: negocios, operaciones y recuperaciones.

Esta información se obtuvo según la base de personas de inicios de enero de 2017. La Tabla 1 muestra cómo están distribuidos los colaboradores en función del cargo y agencia.

**Tabla 1. Distribución de colaboradores por cargo y agencia.**

| Agencia      | Cargo            |                       |                                          |                                       |                                    |        | Total |
|--------------|------------------|-----------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------|-------|
|              | Gerente/<br>Jefe | Asesor de<br>Negocios | Promotor<br>/Asistente<br>de<br>Negocios | Ejecutivo<br>de<br>Recupera<br>ciones | Asistente<br>de<br>Operacio<br>nes | Cajero |       |
| Albarracín   | 6                | 39                    | 9                                        | 3                                     | 4                                  | 4      | 65    |
| Pinto matriz | 4                | 20                    | 2                                        | 2                                     | 3                                  | 3      | 34    |
| Tacna        | 3                | 23                    |                                          | 3                                     | 2                                  | 2      | 33    |
| Pinto        | 3                | 17                    |                                          | 2                                     | 2                                  | 2      | 26    |
| Ciudad nueva | 3                | 15                    | 1                                        | 1                                     | 1                                  | 1      | 22    |
| Pampas       | 3                | 22                    | 3                                        | 2                                     | 2                                  | 2      | 34    |
| Ilo matriz   | 3                | 12                    | 4                                        | 2                                     | 1                                  | 2      | 24    |
| Moquegua     | 3                | 16                    | 4                                        |                                       | 3                                  | 1      | 27    |
| Staff región | 3                |                       |                                          |                                       |                                    |        | 3     |
| Total        | 31               | 164                   | 23                                       | 15                                    | 18                                 | 17     | 268   |

Fuente: Elaboración propia

Otros datos adicionales sobre las características de los jefes y personal son los siguientes:

El ratio de jefes entre número total de colaboradores es 11.5%, cada jefe lidera en promedio un equipo de 8 colaboradores, el promedio de sus edades es 38.6 años, con un promedio de 7.7 años de labor en la empresa. El 42% son mujeres.

La edad promedio del personal es 33.8 años, con un promedio de 4.3 años de servicio en el banco y aproximadamente la mitad (50.4%) de colaboradores son mujeres.

La Tabla 2 muestra la distribución del personal en función al cargo que desempeña en las agencias de la región seleccionada.

**Tabla 2. Número de colaboradores por áreas.**

| Área           | Nro. Colaboradores |
|----------------|--------------------|
| Negocios       | 208                |
| Operaciones    | 45                 |
| Recuperaciones | 15                 |
| Total          | 268                |

Fuente: Elaboración propia

Cabe especificar que 67% del personal de la región está contratado en la modalidad de plazo indeterminado.

### 3.2. Encuesta de clima laboral

En el último trimestre del año 2016 se realizó la medición de clima laboral en el ámbito de estudio, a cargo de una consultora independiente, que difundió los resultados en enero del año 2017. La encuesta estuvo dirigida a todo el personal, tomando solo como criterio de exclusión un tiempo de servicio mínimo de 6 meses.

La Tabla 3 muestra las escalas empleadas en la encuesta del clima laboral de la entidad financiera. Las escalas van desde 1 hasta 5, donde la primera es la más baja y la segunda es la más alta.

**Tabla 3. Escala de encuesta de clima laboral**

| 1              | 2 | 3        | 4           | 5 |
|----------------|---|----------|-------------|---|
| % Desfavorable |   | % Neutro | % Favorable |   |

Fuente: Elaboración propia

Para la obtención de la calificación de cada pregunta, se ha dividido el total de respuestas favorables entre el total de preguntas respondidas. Dependiendo el calificativo, cada pregunta genera una clasificación.

La Tabla 4 muestra la calificación de las respuestas según su clasificación, relacionado al porcentaje de respuestas favorables.

**Tabla 4. Clasificación de respuestas según calificativo**

| % Respuestas Favorables  | Clasificación         |
|--------------------------|-----------------------|
| $\geq 75\%$              | Clara fortaleza       |
| $> 70\%$ y $\leq 74\%$   | Moderada fortaleza    |
| $\geq 0\%$ y $\leq 70\%$ | Oportunidad de mejora |

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Medición de clima laboral año 2016

A continuación, en la Tabla 5 y Tabla 6 presentan los resultados y algunos detalles relevantes, correspondientes al año base 2016 en el grupo de agencias seleccionadas.

**Tabla 5. Calificativos de clima laboral en la medición 2016, por agencia**

| Agencia      | Calificativo clima laboral 2016 |
|--------------|---------------------------------|
| Moquegua     | 87                              |
| Ilo Matriz   | 81                              |
| Pinto        | 75                              |
| Ciudad Nueva | 72                              |
| Pampas       | 69                              |
| Albarracín   | 68                              |
| Tacna        | 62                              |
| Pinto Matriz | 57                              |
| Región Tacna | 73                              |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. Calificativos de clima laboral en la medición 2016, por dimensión y agencia**

| Agencia      | Dimensión  |                           |                       |                                      | Calificación General 2016 | Calificación General 2015 | Variación 2016 - 2015 |
|--------------|------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
|              | Compromiso | Conductores de Compromiso | Soporte para el Éxito | Conductores de Soporte para el Éxito |                           |                           |                       |
| Región Tacna | 77         | 72                        | 75                    | 73                                   | 73                        | 71                        | 2                     |
| Moquegua     | 89         | 86                        | 87                    | 87                                   | 87                        | 75                        | 12                    |
| Ilo matriz   | 86         | 78                        | 92                    | 80                                   | 81                        | 76                        | 5                     |
| Pinto        | 81         | 73                        | 76                    | 76                                   | 75                        | 63                        | 12                    |
| Ciudad nueva | 71         | 72                        | 80                    | 71                                   | 72                        | 68                        | 4                     |
| Pampas In.   | 77         | 68                        | 76                    | 66                                   | 69                        | 69                        | 0                     |
| A. Municipal | 75         | 68                        | 63                    | 67                                   | 68                        | 81                        | -13                   |
| Tacna        | 77         | 60                        | 55                    | 64                                   | 62                        | 70.5                      | -8.5                  |
| Pinto matriz | 45         | 56                        | 58                    | 59                                   | 57                        | 74                        | -17                   |

Fuente: Elaboración propia

El resultado final de la medición de clima para la región es 73, es decir, presenta moderada fortaleza según nuestra escala de valoración. Para el presente trabajo de investigación se debe considerar adicionalmente, lo siguiente:

- Se necesitaba alcanzar niveles superiores a 74, para convertir el clima laboral en una fortaleza diferencial clara. Precisamente 74 fue el objetivo propuesto en la empresa, para el año 2016.
- 5 de 8 agencias de la región seleccionada tuvieron calificativo inferior a 74, inclusive 4 de dichas agencias obtuvieron calificativos inferiores a 70, con lo cual la clasificación de su clima laboral fue oportunidad de mejora.

La Tabla 7 y Tabla 8 muestran las preguntas con calificaciones más altas y aquellas que tienen calificativo menos favorable.

**Tabla 7. Preguntas con calificativo más favorable en la región Tacna, medición 2016**

| Ítem | Pregunta                                                                                         | Factor                           | Calificativo Región Tacna |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 22   | Considero que mi trabajo aporta al logro de objetivos de la empresa y a la misión de la compañía | Claridad y Direccionamiento      | 91                        |
| 30   | Tengo una idea clara de los resultados que se esperan de mi trabajo                              | Gestión del Desempeño            | 88                        |
| 45   | La empresa tiene planes concretos para el logro de objetivos propuestos                          | Claridad y Direccionamiento      | 88                        |
| 11   | Cuento con información suficiente para hacer un buen trabajo                                     | Recursos                         | 86                        |
| 14   | Confío en el crecimiento sostenido de la compañía                                                | Claridad y Direccionamiento      | 83                        |
| 34   | Me siento orgulloso de trabajar en la empresa                                                    | Compromiso                       | 82                        |
| 41   | Tengo la posibilidad de realizar tareas interesantes y desafiantes                               | Adecuación al Cargo              | 81                        |
| 47   | Mis compañeros de equipo están comprometidos a realizar un trabajo de alta calidad               | Calidad y Orientación al Cliente | 81                        |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Preguntas con calificativo menos favorable en la región Tacna, medición 2016**

| Ítem | Pregunta                                                                                  | Factor                    | Calificativo Región Tacna |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 28   | En la empresa se reconoce cuando alguien realiza un buen trabajo                          | Respeto y Reconocimiento  | 68                        |
| 4    | Puedo realizar mi trabajo sin mayores obstáculos que lo impidan                           | Ambiente Facilitador      | 67                        |
| 7    | La empresa me brinda entrenamiento para realizar mi trabajo de manera adecuada            | Entrenamiento             | 67                        |
| 23   | Los líderes en la compañía se comunican de manera abierta y honesta con los colaboradores | Confianza en los líderes  | 67                        |
| 5    | Tengo autonomía necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva                     | Autonomía y Empowerment   | 66                        |
| 20   | Me encuentro satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa                       | Remuneración y Beneficios | 66                        |
| 24   | Tengo el tiempo suficiente para aprovechar las capacitaciones brindadas por la compañía   | Entrenamiento             | 66                        |
| 27   | Considero que mi remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo              | Remuneración y Beneficios | 56                        |
| 12   | Mi remuneración es adecuada en relación al cargo que ocupó y al mercado                   | Remuneración y Beneficios | 55                        |
| 13   | La empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y profesional                    | Respeto y Reconocimiento  | 54                        |

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Identificación de causas que impactan en el clima laboral de la región

Si bien los resultados de la encuesta no permiten por sí mismos obtener a conclusiones respecto a causas que expliquen los calificativos obtenidos, sí brindan alertas y elementos sobre los cuales es posible profundizar a fin de comprender los motivos de dichos calificativos y los aspectos que facilitan o impiden generar un clima laboral del nivel esperado. A partir de comprender causales recién es posible definir medidas para la mejora del clima laboral.

Un detalle importante a considerar, es que las encuestas de clima laboral no discriminan el grado de importancia de una u otra pregunta, es decir, ninguna pregunta tiene un peso o ponderación superior a otra, sino que todas tienen el mismo valor y representatividad al momento de calcular el promedio final. Sin embargo, dependiendo el contexto, necesidades de las empresas, el estilo de los jefes o cualquier otra particularidad, tenemos que algunas preguntas pueden ser de mayor interés para sus directivos; o inclusive pueden ser más influyentes al momento de determinar la

percepción general y la calificación de los colaboradores respecto al clima en el que laboran. Por ejemplo, si el país está atravesando por una crisis económica o de desempleo, es probable que los colaboradores tengan mayor tolerancia con las preguntas relacionadas al sueldo y valoren más aspectos relacionados a la seguridad y valoración.

Solo después de profundizar en hechos relevantes y concretos que determinaron las respuestas de un grupo, se podrá comprender con mayor detalle, el clima laboral y sus causales. De igual manera, varias de las preguntas y aspectos asociados al clima laboral tienen relación entre ellas, por lo que comprender y abordar algunos hechos con acciones de mejora, inevitablemente tendrá impacto en varias de las preguntas o aspectos; y en general sobre el clima laboral en su conjunto.

A fin de identificar las causas recurrentes que afectaron el clima laboral en la región, se llevaron a cabo una serie de acciones durante el primer trimestre del año 2017, que detallo a continuación:

- Encuesta abierta, de elaboración propia, aplicada a todos los colaboradores en cada agencia. En la misma se consultaba:
  1. Qué aspectos valoraban de sus jefes directos
  2. Qué aspectos consideraban que ellos podrían modificar o mejorar
  3. Qué acciones consideraban necesarias para mejorar el grado de confianza y el clima laboral en su agencia.
- La encuesta fue aplicada directa y exclusivamente por el Gerente Regional o Sub Gerente Regional, de carácter anónimo y como ejercicio participativo para contribuir a identificar causas de impacto en el clima laboral y posibilidades de mejora.
- Entrevistas con líderes y colaboradores representativos. Se tuvieron reuniones individuales con al menos 3 personas de cada agencia para conocer su opinión respecto a los resultados de clima laboral y las causas que consideraban explicaban el resultado.
- Reuniones grupales de escucha con integrantes de la agencia, sin la participación de sus jefes directos. Realizada en las 4 agencias con el menor resultado de clima laboral de la región, que como se indicó, tuvieron calificativos inferiores a 70 en la medición 2016. Se buscó información basada en hechos concretos que evidencien aspectos que podían tener impacto en la calificación de clima laboral, priorizando

aquellos que eran más críticos y que estaban asociados a las preguntas menos favorables.

- Adicionalmente, se buscó involucrar a la totalidad del equipo en todas las agencias. Para ello, se realizaron reuniones en las que gerentes expusieron los resultados del año base a todo el equipo, mostrando interés en facilitar los ajustes que fueran necesarios para mejorar el ambiente y otros temas asociados al clima laboral de cada agencia.

A continuación, se describen los hechos más significativos, que se recogieron en las reuniones y entrevistas realizadas en todas las agencias de la región; y que se consideró podían tener impacto negativo en el clima laboral de las agencias y en los resultados de la encuesta

- La relación con los jefes es tensa. En general, se limita a la rendición de cuentas respecto al cumplimiento metas y no se presta interés por las personas y sus problemas. “Mi gerente siempre pregunta cuánto vendiste, pero no pregunta si tenemos algún problema”. Se debería poner atención a las cosas buenas, además de los errores. Esto sucede también a diferentes niveles jerárquicos y en diferentes áreas de la empresa.
- Falta de claridad o respecto a los horarios. Es común que se cite al equipo antes o después de la hora de ingreso a agencia para realizar operativos de venta. Adicionalmente “cuando alguien llega tarde, todos deben esperar hasta estar completos para iniciar el operativo, perdiendo tiempo”. Se resta importancia a los asuntos personales o familiares de las personas, pudiendo recibir sanciones de manera injusta.
- Las reuniones son convocadas de manera informal y poco tiempo antes del inicio y además no se cumplen los acuerdos. En ocasiones, los asesores que están realizando ventas en campo deben regresar a la agencia para participar de una reunión que no había sido programada previamente. Adicionalmente, la reunión no inicia a la hora indicada. “Se revisan estrategias de venta para la semana, pero las acciones acordadas no se cumplen; luego se programa una nueva reunión para discutir nuevas estrategias”.
- No existe consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Se indica que las personas y la familia son lo principal, pero cuando alguien necesita un permiso por

enfermedad suya o de algún familiar, o por cualquier otro asunto personal, el permiso se condiciona a los avances de ventas, sin evaluar el desempeño mensual o anual; ni la necesidad puntual que tiene la persona en ese momento. “Es mejor mentir diciendo que vamos a visitar un cliente, porque sabemos que si pedimos permiso el jefe se molestará”.

- Los jefes no aceptan que un asesor indique que no tiene ventas proyectadas para el día. “Si no tienes ninguna venta cerrada es mejor decirle al jefe que sí al declarar la proyección de ventas, aunque después esto no se cumpla, los jefes se molestan si dices la verdad y al día siguiente estarán más preocupados de la proyección del nuevo día que del cumplimiento del día anterior”.
- Un asesor puede perder su comisión mensual inclusive teniendo buen nivel de ventas y crecimiento, solo por uno o dos clientes que no pagan de manera puntual y que fueron heredadas (colocados por otro asesor). Cuando los asesores reclaman, los jefes no pueden hacer nada ni tienen mayor explicación para ello.
- El reparto de carteras no es equitativo. Algunos asesores tienen más y mejores clientes que otros, generalmente por favoritismos de parte de los jefes. De igual manera, la distribución de clientes morosos no parece tener criterios definidos ni realizarse de manera ordenada ni justa.
- Situación similar ocurre con la política salarial y de línea de carrera, dado que no se tienen claros los criterios de decisión de la empresa y jefaturas.
- En la evaluación de créditos también queda la sensación de tener menor nivel de exigencia y exhaustividad en la revisión para algunos asesores.
- Adicionalmente, los jefes se demoran mucho con las aprobaciones porque tienen muchas solicitudes y son un cuello de botella para solicitar excepciones a jefaturas con mayor autonomía. Asesores que deben esperar a que los jefes se encuentren en agencia para que puedan escalar excepciones que no representan mayor complejidad, por ejemplo, excepción de recibo de servicios, constancia de alojado o DNI vencido. En ocasiones, la espera es superior a 2 horas solo para que el jefe pueda reenviar una solicitud de excepción al Gerente Zonal o Regional. Esta demora impacta a clientes y asesores.
- No se tienen muchas capacitaciones sobre todo para personal de reciente ingreso, dificultando su curva de aprendizaje.

- En algunas agencias se tiene un nivel desmedido de sanciones (“se pretende sancionar por todo”) y algunas faltas tienen sanciones desproporcionadas o distintas en diferentes agencias.
- Se tienen problemas de colaboración entre personal de diferentes áreas.
  - El personal de negocios necesita mayor fluidez y apoyo en actividades de creación de clientes, entrega de documentos y procesamiento de desembolsos por parte del área de operaciones.
  - El personal de recuperaciones encuentra que varios de los clientes transferidos a su área para cobranza, no presentan información completa en los expedientes que personal de negocios entrega.
  - El personal de operaciones necesita que se respeten los horarios establecidos para la entrega de expedientes y el cierre de agencia o salida de personal.
- Se identificaron problemas de infraestructura o abastecimiento:
  - Servidor de dos agencias con caídas recurrentes de red, que impide el trabajo fluido de manera recurrente, generando malestar y pérdida de tiempo.
  - PCs y teclados en mal estado en varias agencias.
  - Persianas dañadas en zonas donde el brillo solar impide trabajar cómodamente.
  - Agencias que no reciben bidones de agua de manera recurrente.
  - Sillas defectuosas
  - Puntos de red dañados
  - Una agencia ubicada en una zona con problemas recurrentes en el servicio de abastecimiento de agua, sin tanque ni cisterna.
- Entidades de la competencia tienen mayores beneficios como, por ejemplo, el bono de escolaridad es mayor o sus canastas o aguinaldo navideño son más grandes.

Algunos jefes consideraban que el clima laboral no era prioritario porque en la organización los premios y castigos se definen solo en base resultados comerciales o de riesgos que ya eran bastante difíciles de manejar. Indicaban inclusive que, si el clima era bueno, el nivel de exigencia percibido por asesores se reducía y con ello los resultados se complicaban. Indicaban no haber sido capacitados en temas de clima laboral. En general, los jefes habían logrado sus ascensos por buenos resultados comerciales, pero no contaban con habilidades o entrenamiento en gestión de personas.

La Tabla 9 muestra una síntesis de todo lo antes mencionado:

**Tabla 9. Síntesis de hechos que impactan de manera negativa en el clima laboral de las agencias**

| Hechos / Causas                                                                                                                                                                                                  | Preguntas asociadas   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Falta de interés y preparación de parte de jefaturas para abordar los problemas e intereses de las personas, sus familias y por el clima laboral en general. Problemas de confianza, buen trato y reconocimiento | 5, 13, 20, 23, 24, 28 |
| Percepción de favoritismos en la decisión incrementos salariales, promociones, permisos, reconocimiento, exigencia y demora en evaluaciones de créditos, transferencias de carteras, entre otros                 | 4, 12, 23, 27         |
| Inadecuado manejo de horarios de trabajo y reuniones. Demoras de parte de los jefes para escalar solicitudes de excepción y aprobación de créditos                                                               | 4, 5, 13, 24          |
| Ausencia de capacitaciones, de manera particular para personal de reciente ingreso                                                                                                                               | 4, 7, 24              |
| Impacto negativo en comisión mensual de asesores, por casos de mora heredada                                                                                                                                     | 12, 27                |
| Exceso en el nivel de sanciones y diferencias de criterios para determinar sanciones para faltas similares en diferentes agencias. Sanciones por incumplimiento de horarios                                      | 23                    |
| Falta de colaboración entre personal de diferentes áreas                                                                                                                                                         | 4                     |
| Problemas de infraestructura y abastecimiento                                                                                                                                                                    | 4                     |
| Beneficios a personal inferiores a las otras entidades                                                                                                                                                           | 20                    |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Definición y aplicación de acciones de mejora

Luego de identificar los hechos relevantes que impactaron de manera negativa en el clima laboral de la región, se procedió a agruparlos por similitud de características y a partir de ello, se evaluaron planteamientos de mejora, cumpliendo con las siguientes características:

- Las propuestas fueron definidas en reuniones y entrevistas realizadas con colaboradores y jefes y, por tanto, validadas con diferentes percepciones, criterios y con participación de varios colaboradores y jefaturas.
- Se tomaron aquellas que se consideraba eran factibles y además no demandaban excepciones complejas o gastos mayores al presupuesto u otros existentes.
- Se consideraron acciones con foco en posible impacto favorable en aspectos identificados como oportunidades de mejora.

A continuación, en la Tabla 10 se describen las acciones definidas e implementadas para cada aspecto identificado como oportunidad de mejora, detallando frecuencia de implementación y responsable de la ejecución de cada acción. Si bien cada acción está asociada a una oportunidad de mejora específica, se considera que la implementación y práctica de acciones diversas, ayudan de manera favorable a la gestión de temas diversos y del clima laboral en su conjunto.

**Tabla 10. Acciones definidas por aspecto identificado**

| Aspecto                                                                                                                                                                                                          | Acción propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Frecuencia                                            | Responsable                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de interés y preparación de parte de los jefes para abordar los problemas e intereses de las personas, sus familias y por el clima laboral en general. Problemas de confianza, buen trato y reconocimiento | 1. Comité regional de alineamiento y revisión de resultados de clima laboral. Análisis de oportunidades de mejora y definición de acciones y encargos para la implementación                                                                                                                                                                   | Cuatrimestral                                         | Gerente Regional (GR) y Gerentes Zonales (GZ). Participaron todos los jefes de la región |
|                                                                                                                                                                                                                  | 2. Reunión de despliegue en cada agencia, con la presentación de los resultados de clima laboral y alineamiento regional sobre la importancia del tema y acciones planteadas                                                                                                                                                                   | Anual                                                 | GR y GZ                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                  | 3. Capacitación teórica y práctica en metodología SCI para brindar Feedback, a todas las jefaturas de la región                                                                                                                                                                                                                                | Cuatrimestral                                         | GR                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                  | 4. Reuniones de escucha, sobre requerimientos e inquietudes generales, personales o laborales                                                                                                                                                                                                                                                  | Grupal trimestral<br>Individual mensual               | Grupales: GR, GZ<br>Individuales: GZ, Gerente de Agencia (GA)                            |
|                                                                                                                                                                                                                  | 5. Implementación de buzón de correo electrónico ("Ideas Tacna") y buzón físico de sugerencias en agencias como canal de recepción de aportes, inquietudes y otros                                                                                                                                                                             | Físico mensual<br>Electrónico diario                  | GR y GZ                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                  | 6. Iniciativa "Al banco con mis papis" en la que un día sábado, los trabajadores ingresan a laborar acompañados de sus hijos y familia, teniendo una recepción y desayuno especial organizado por todo el equipo, para compartir y disfrutar de la familia en el centro de labores                                                             | Cuatrimestral o a criterio de cada Gerente de Agencia | GA                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                  | 7. Comunicación de buenas noticias (ascensos, reconocimientos, otros) involucrando a la familia, por ejemplo, enviando una carta de ascenso directamente al domicilio del colaborador para ser leída en el entorno familiar, en calidad de primicia incluso para el propio colaborador; antes de tener la comunicación en el centro de trabajo | Sin frecuencia específica                             | GA                                                                                       |
| Percepción de favoritismos en la asignación de carteras, incrementos de sueldo, promociones, permisos, reconocimiento,                                                                                           | 8. Elaboración de rankings de desempeño con criterios objetivos de cumplimiento de metas; reconocimiento público a las personas destacadas en las reuniones mensuales, con diplomas u otra simbología.                                                                                                                                         | Mensual                                               | SubGR y GA                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                  | 9. Capacitación y refuerzo periódico de política salarial y ascensos. Revisión de casuística particular y atención de consultas a profundidad con el soporte del área de RRHH                                                                                                                                                                  | Cuatrimestral                                         | GZ                                                                                       |

| Aspecto                                                                                                                                                      | Acción propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Frecuencia                                             | Responsable                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| exigencia y demora en evaluaciones de créditos, entre otros                                                                                                  | 10. Desarrollo e implementación de métrica para asignación y reparto de carteras de clientes de manera proporcional al tamaño y calidad de cartera inicial                                                                                                                                                       | Mensual                                                | GR y Sub Gerente Regional (SubGR) |
|                                                                                                                                                              | 11. Política regional de permisos proactivos para actuaciones de hijos en el colegio; y fomento de la cultura de flexibilidad para permisos cuando colaboradores tengan necesidades particulares, de manera independiente al avance en ventas y sujeta al manejo responsable del tema de parte de todo el equipo | Sin frecuencia específica                              | GA, GZ                            |
| Inadecuado manejo de horarios de trabajo, reuniones y toma de proyecciones. Demoras de parte de los jefes para escalar solicitudes de créditos y excepciones | 12. Alineamiento estricto a los horarios de ingreso y salida del banco; con necesidad de VB de GR para cualquier actividad programada fuera del horario de trabajo                                                                                                                                               | Diaria                                                 | GA                                |
|                                                                                                                                                              | 13. Reunión de equipo para acuerdo de lineamientos de reuniones sobre horarios, frecuencia, compromisos y consecuencias por inasistencias                                                                                                                                                                        | Cuatrimestral                                          | GA                                |
|                                                                                                                                                              | 14. Revisión de tipología de excepciones de baja complejidad con elevada recurrencia; para las cuales se autorizó envío directo de solicitudes de parte de Asesores a Gerencia Regional, para evitar demoras innecesarias, con revisión posterior de jefe directo                                                | Sin frecuencia específica                              | GR                                |
|                                                                                                                                                              | 15. Implementación de comités revisores de créditos, de apoyo entre compañeros de equipo, para ayudar la revisión previa y agilizar la atención de casos de parte de las jefaturas; con la utilidad adicional de mejorar las capacidades y compartir experiencia y conocimiento crediticio entre compañeros      | Diaria                                                 | GA                                |
|                                                                                                                                                              | 16. Concursos de ventas con sábados libres como premio                                                                                                                                                                                                                                                           | Mensual                                                | SubGR y GA                        |
| Ausencia de capacitaciones, de manera particular para personal de reciente ingreso                                                                           | 17. Implementación de esquema de capacitación in-house con capacitadores voluntarios (expertos internos por tema: no necesariamente jefes) para compartir y gestionar conocimiento. Temas: Clínicas de ventas, Ms Office, otros.                                                                                 | Bimestral                                              | SubGR                             |
|                                                                                                                                                              | 18. Revisión a profundidad de casos en los que se presenta mora heredada y sustento a las áreas encargadas, de excepciones puntuales en los que se evidencia adecuada gestión de cobranza y elevado impacto negativo en la comisión de asesores                                                                  | Colaboradores de reciente ingreso (mensual)<br>Mensual | GZ y GR                           |
| Exceso de sanciones, diferencias importantes de criterios de sanción para faltas similares en diferentes agencias. Sanciones por incumplimiento de horarios  | 19. Capacitación en legislación laboral y jornada laboral no sujeta a fiscalización, para jefaturas                                                                                                                                                                                                              | Semestral                                              | GR, Recursos Humanos              |
|                                                                                                                                                              | 20. Homologación de criterios para aplicación -o no- de sanciones para principales tipologías de falta en todas las agencias de la región                                                                                                                                                                        | Semestral                                              | GR y GZ                           |

| Aspecto                                                  | Acción propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Frecuencia                                                  | Responsable                           |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Falta de colaboración entre personal de diferentes áreas | 21. Invitación a jefes de otras áreas (operaciones y recuperaciones) a los comités de negocios, para compartir ideas, revisar problemática conjunta y definir acciones de apoyo                                                                                                                                                                     | Mensual                                                     | GA                                    |
|                                                          | 22. Definición de horarios de atención de parte de Operaciones para actividades principales (entrega de expedientes, creación de código de clientes, programación de hora máxima para desembolso, entre otros)                                                                                                                                      | Trimestral                                                  | GZ y Jefe de Banca de Servicios (JBS) |
|                                                          | 23. Iniciativa "A la cancha con mi compañero" en la que colaboradores de diferentes áreas trabajan de manera conjunta con un compañero de otra área por 3-4 horas un día, conociendo y aprendiendo en qué consiste la labor de otra área, así como la problemática y necesidades, visitando clientes o sentado detrás de una ventanilla por ejemplo | Anual                                                       | SubGR y GA                            |
| Problemas de infraestructura y abastecimiento            | 24. Inventario quincenal de requerimientos de infraestructura y otros para solicitud de atención y seguimiento a la atención con el apoyo de jefaturas de manera escalonada hasta GR                                                                                                                                                                | Quincenal                                                   | JBS y SubGR                           |
| Beneficios a personal inferiores a las otras entidades   | 25. Inventario y difusión de beneficios que ofrece la empresa (EPS, días libres, préstamos o asignación económica para eventos particulares o emergencias personales o familiares, entre otros)                                                                                                                                                     | Cuatrimestral<br>Periódico mural y correo<br>Sin frecuencia | SubGR y GA                            |
|                                                          | 26. Gestionar convenios locales (descuento en clases de inglés, tenis, gimnasio y otros) con el apoyo de todos                                                                                                                                                                                                                                      | Sin frecuencia específica                                   | GR y GZ                               |

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Comparativo de medición de clima laboral en años 2017 y 2016

Tomando como base la medición realizada en el año 2016, el calificativo del año 2017 presenta una mejora de 12 puntos respecto a la medición del año anterior, obteniendo un puntaje de 85 (Clara Fortaleza).

Líneas abajo, las tablas Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14 presentan los resultados más relevantes de la encuesta aplicada el año 2017 con la variación obtenida respecto al año base.

**Tabla 11. Preguntas con resultados más favorables en medición 2017**

| Pregunta                                                                                          | Factor                                 |  | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2017 | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2016 | Variación<br>2017 – 2016 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Considero que mi trabajo aporta al logro de objetivos de la empresa y a la misión de la compañía  | Claridad y<br>Direccionamiento         |  | 97                                   | 91                                   | 6                        |
| Tengo la posibilidad de realizar tareas interesantes y desafiantes                                | Adecuación al<br>Cargo                 |  | 94                                   | 81                                   | 13                       |
| Tengo una idea clara de los resultados que se esperan de mi trabajo                               | Gestión del<br>Desempeño               |  | 94                                   | 88                                   | 6                        |
| Cuento con información suficiente para hacer un buen trabajo                                      | Recursos                               |  | 93                                   | 86                                   | 7                        |
| La empresa está bien organizada para responder a los objetivos propuestos                         | Estructura y<br>Procesos               |  | 92                                   | 74                                   | 18                       |
| La empresa tiene planes concretos para el logro de objetivos propuestos                           | Claridad y<br>Direccionamiento         |  | 92                                   | 88                                   | 4                        |
| En la empresa la atención al cliente externo es adecuada                                          | Calidad y<br>Orientación al<br>Cliente |  | 91                                   | 72                                   | 19                       |
| Mis pares y jefaturas reciben apoyo adecuado de las áreas de soporte                              | Colaboración                           |  | 90                                   | 77                                   | 13                       |
| En mi área, el número de personas y carga de trabajo es adecuada                                  | Recursos                               |  | 90                                   | 75                                   | 15                       |
| Mis pares y mi jefe directo están comprometidos en entregar productos y servicios de alta calidad | Calidad y<br>Orientación al<br>Cliente |  | 90                                   | 81                                   | 9                        |
| La empresa promueve nuevas formas de hacer las cosas                                              | Estructura y<br>Procesos               |  | 89                                   | 69                                   | 20                       |
| En la empresa existen oportunidades de desarrollo profesional                                     | Oportunidades de<br>Desarrollo         |  | 89                                   | 80                                   | 9                        |
| Me siento orgulloso de trabajar en la empresa                                                     | Compromiso                             |  | 89                                   | 82                                   | 7                        |
| La empresa es innovadora en el desarrollo de sus productos o servicios                            | Calidad y<br>Orientación al<br>Cliente |  | 89                                   | 71                                   | 18                       |
| Tengo los recursos y herramientas necesarios para hacer mi trabajo de manera efectiva             | Recursos                               |  | 88                                   | 77                                   | 11                       |
| Soy tratado con respeto y se me valora como persona                                               | Respeto y<br>Reconocimiento            |  | 88                                   | 79                                   | 9                        |
| La empresa tiene orientación hacia el cliente externo: comprende y satisface sus necesidades      | Calidad y<br>Orientación al<br>Cliente |  | 88                                   | 71                                   | 17                       |

**Tabla 12. Preguntas con resultados menos favorables en medición 2017**

| Pregunta                                                                                  | Factor                         |   | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2017 | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2016 | Variación<br>2017 - 2016 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| En la empresa se reconoce cuando alguien realiza un buen trabajo                          | Respeto<br>Reconocimiento      | y | 81                                   | 68                                   | 13                       |
| Los líderes en la compañía se comunican de manera abierta y honesta con los colaboradores | Confianza en los líderes       |   | 81                                   | 67                                   | 14                       |
| Tengo confianza en los líderes de la empresa                                              | Confianza en los líderes       |   | 81                                   | 69                                   | 12                       |
| El trabajo está bien organizado con mis pares y mi jefe directo                           | Estructura<br>Procesos         | y | 80                                   | 71                                   | 9                        |
| Mi jefe directo dedica tiempo para acompañarme en mi desarrollo                           | Oportunidades de<br>Desarrollo |   | 79                                   | 69                                   | 10                       |
| Tengo autonomía necesaria para realizar mi trabajo de manera efectiva                     | Autonomía<br>Empowerment       | y | 78                                   | 66                                   | 12                       |
| Me encuentro satisfecho con los beneficios otorgados por la empresa                       | Remuneración<br>Beneficios     | y | 77                                   | 66                                   | 11                       |
| La empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y profesional                    | Respeto<br>Reconocimiento      | y | 75                                   | 54                                   | 21                       |
| Considero que mi remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo              | Remuneración<br>Beneficios     | y | 67                                   | 56                                   | 11                       |
| Mi remuneración es adecuada en relación al cargo que ocupó y al mercado                   | Remuneración<br>Beneficios     | y | 66                                   | 55                                   | 11                       |

**Tabla 13. Preguntas con mayor variación positiva entre 2016 y 2017**

| Pregunta                                                                                | Factor                            |         | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2017 | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2016 | Variación<br>2017 - 2016 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| La empresa promueve el equilibrio entre mi vida personal y profesional                  | Respeto<br>Reconocimiento         | y       | 75                                   | 54                                   | 21                       |
| La empresa promueve nuevas formas de hacer las cosas                                    | Estructura<br>Procesos            | y       | 89                                   | 69                                   | 20                       |
| En la empresa la atención al cliente externo es adecuada                                | Calidad<br>Orientación<br>Cliente | y<br>al | 91                                   | 72                                   | 19                       |
| Tengo el tiempo suficiente para aprovechar las capacitaciones brindadas por la compañía | Entrenamiento                     |         | 85                                   | 66                                   | 19                       |
| La empresa está bien organizada para responder a los objetivos propuestos               | Estructura<br>Procesos            | y       | 92                                   | 74                                   | 18                       |
| La empresa es innovadora en el desarrollo de sus productos o servicios                  | Calidad<br>Orientación<br>Cliente | y<br>al | 89                                   | 71                                   | 18                       |

**Tabla 14. Preguntas con menor variación positiva entre 2016 y 2017**

| Pregunta                                                                                         | Factor                         |  | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2017 | Calificativo<br>Región<br>Tacna 2016 | Variación<br>2017 - 2016 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Considero que mi trabajo aporta al logro de objetivos de la empresa y a la misión de la compañía | Claridad y<br>Direccionamiento |  | 97                                   | 91                                   | 6                        |
| Tengo una idea clara de los resultados que se esperan de mi trabajo                              | Gestión del<br>Desempeño       |  | 94                                   | 88                                   | 6                        |
| La empresa tiene planes concretos para el logro de objetivos propuestos                          | Claridad y<br>Direccionamiento |  | 92                                   | 88                                   | 4                        |
| Confío en el crecimiento sostenido de la compañía                                                | Claridad y<br>Direccionamiento |  | 87                                   | 83                                   | 4                        |

En la medición 2017, ninguna pregunta tuvo calificativo inferior a la del año anterior.

Los calificativos con calificación menos favorable, presentan en general, buenas calificaciones.

### 3.7. Sostenibilidad de la gestión de clima laboral

Desde el año 2017, se ha incluido el indicador de clima laboral como parte de las planillas de desempeño anuales en los cargos que implican liderazgo de equipos de ventas: Gerente de Agencia, Gerente Zonal y Gerente Regional de Negocios, que se muestran en las Tabla 15, Tabla 16 y Tabla 17.

La planilla de desempeño determina una retribución económica (bono) que se paga de manera anual a los colaboradores del Banco, junto a las utilidades de ley.

Para activar el bono anual el colaborador debe superar el 80% de cumplimiento en puntaje global, de modo que cada variable es relevante para cumplir con la activación e incremento del importe a recibir.

Adicionalmente, la planilla de desempeño junto al cumplimiento de indicadores mensuales (gestión comercial y de riesgo crediticio) determina el ranking anual por cargo, lo que tiene incidencia directa en la evaluación de ascensos e incrementos salariales.

De esta manera, tenemos que el sistema formal contempla la inclusión del indicador de clima laboral como parte de las variables relevantes de gestión. Es importante por otro lado, que en el plano informal, se refuerce y fomente este tema, a

fin de que los líderes de los equipos tengan conocimiento de la incidencia del clima laboral en sus resultados anuales y en su imagen como líderes; y tengan presente la aplicación de medidas que ayuden a conservar y mejorar buenos índices de clima en sus equipos.

**Tabla 15. Planilla de desempeño – Rol gerente de agencia**

| Nombre del Indicador                           | Unidad | Peso  | Meta NC 100%           |
|------------------------------------------------|--------|-------|------------------------|
| Calificación de auditoría crediticia agencias  | %      | 5.0%  | 90.00%                 |
| Clima laboral                                  | %      | 10.0% | 77-80%                 |
| Cosechas 3, 6 y 9 meses                        | %      | 10.0% | ( 0.21 / 1.20 / 2.18 ) |
| Cosechas propias 3, 6 y 9 meses                | %      | 10.0% | 16.97%                 |
| Crecimiento de cartera – Red                   | %      | 7.5%  | 100.00%                |
| Crecimiento de Saldos Pasivos Red              | S/.M   | 5.0%  | 100.00%                |
| N° clientes Bancarizados                       | Nro.   | 5.0%  | 100.00%                |
| Productividad (N° operaciones)                 | %      | 7.5%  | 100.00%                |
| Retención de clientes (RMB, RB y RM a 0 meses) | %      | 7.5%  | 100.00%                |
| Rotación ADN                                   | %      | 7.5%  | 32.45%                 |
| Satisfacción Cliente Externo – Banco           | %      | 15.0% | 79% - 84%              |
| Tasa Óptima                                    | %      | 10.0% | 88.36%                 |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16. Planilla de desempeño – Rol gerente zonal**

| Nombre del Indicador                           | Unidad | Peso  | Meta NC 100%         |
|------------------------------------------------|--------|-------|----------------------|
| Calificación de auditoría crediticia agencias  | %      | 7.5%  | 90.00%               |
| Clima laboral                                  | %      | 10.0% | 77-80%               |
| Cosechas 3, 6 y 9 meses                        | %      | 10.0% | (0.21 / 1.20 / 2.18) |
| Cosechas propias 3, 6 y 9 meses                | %      | 10.0% | -                    |
| Crecimiento de cartera – Red                   | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Crecimiento de Saldos Pasivos Red              | S/.M   | 5.0%  | 100.00%              |
| N° clientes Bancarizados                       | Nro.   | 5.0%  | 100.00%              |
| Productividad (N° operaciones)                 | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Retención de clientes (RMB, RB y RM a 0 meses) | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Rotación ADN                                   | %      | 7.5%  | 19.76%               |
| Satisfacción Cliente Externo – Banco           | %      | 15.0% | 72% - 78%            |
| Tasa Óptima                                    | %      | 7.5%  | 88.36%               |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17. Planilla de desempeño – Rol gerente regional**

| Nombre del Indicador                           | Unidad | Peso  | Meta NC 100%         |
|------------------------------------------------|--------|-------|----------------------|
| Calificación de auditoría crediticia agencias  | %      | 7.5%  | 90.00%               |
| Clima laboral                                  | %      | 10.0% | 77-80%               |
| Cosechas 3, 6 y 9 meses                        | %      | 10.0% | (0.21 / 1.20 / 2.18) |
| Cosechas propias 3, 6 y 9 meses                | %      | 10.0% | 7.57%                |
| Crecimiento de cartera – Red                   | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Crecimiento de Saldos Pasivos Red              | S/.M   | 5.0%  | 100.00%              |
| Nº clientes Bancarizados                       | Nro.   | 5.0%  | 100.00%              |
| Productividad (Nº operaciones)                 | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Retención de clientes (RMB, RB y RM a 0 meses) | %      | 7.5%  | 100.00%              |
| Rotación ADN                                   | %      | 7.5%  | 18.97%               |
| Satisfacción Cliente Externo – Banco           | %      | 15.0% | 79% - 84%            |
| Tasa Óptima                                    | %      | 7.5%  | 88.36%               |

Fuente: Elaboración propia



## **Conclusiones**

Se concluye que la implementación de un conjunto de acciones definidas a partir de la evaluación de causas que influyeron en una medición base, tiene impacto positivo y además relevante en el clima laboral de la organización.

El calificativo obtenido en el año 2017 en la medición de clima laboral de la región evaluada fue de 85 puntos, lo que representó un avance de 12 puntos respecto a la medición del año anterior, luego de la implementación de un conjunto de acciones definidas a partir de la revisión de hechos que tuvieron impacto en el año base.





## Recomendaciones

Se establecen las siguientes recomendaciones:

Difundir el presente estudio con gerencias de otras áreas y zonas, con el fin de contribuir en la gestión de conocimiento y evaluación de medidas que ayuden a la gestión del clima laboral en la entidad.

Mantener el indicador de clima laboral como variable relevante de medición de desempeño de gerencias, para contribuir en el plano formal a la sostenibilidad al modelo de gestión de clima laboral.

Reforzar la responsabilidad que tienen los líderes de las organizaciones en la gestión del clima laboral, no solo en la ejecución de soluciones definidas sino inclusive desde la etapa inicial de entendimiento de hechos que generan impacto en los resultados, la comunicación a sus equipos y la definición de acciones a implementar, evitando ceder de manera absoluta la responsabilidad de gestionar el clima laboral al área de Recursos Humanos, como si fuera tarea exclusiva de dicha área.

Debe considerarse que los problemas que se presentan en cada agencia tienen similitudes relevantes y también algunas variantes según cada realidad, por tanto, algunas soluciones tienen aplicación transversal, pero otras son particulares a cada agencia o equipo de trabajo. En el presente trabajo de investigación se comparte un marco de referencia de gestión general, que puede tener matices particulares en diferentes situaciones y contextos.

Se recomienda finalmente, reforzar que la gestión de personas puede impactar de manera significativa en los resultados económicos y de gestión de una empresa.



## Referencias bibliográficas

- Anaya, L. y Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, 2015). Repositorio de la Universidad del Pacífico.
- Cevallos, F. (2011). *Medición y mejora del clima laboral de una empresa metalmecánica. 2011*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, 2011). Repositorio institucional – UNI.
- Chiavenato, I. (1990) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Farias, F. (1991). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- García, M. (1993). El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. *Alianza Universidad*. 42, 141-70.
- Great Place to Work (s/f). Encuesta Trust Index. Consultado el 22 de abril de 2018. <https://www.greatplacetowork.com.pe/consultoria-de-cultura/sondee-analice-y-mejore-su-cultura>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (2ª ed). Madrid: Díaz de Santos.
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión Revisión Bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*, 56, 1-35
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, 2012). Repositorio de la Universidad de Colombia.
- Real Academia Española (RAE) (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23ª ed). Madrid: RAE.
- Rincón, A. (2003). *Mauro: El camino del líder*. Barcelona: Robinbook, SL Cop.
- Rodríguez, J. (2011). *Diseño e implementación de un programa para mejorar el clima laboral en una empresa comercial*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, 2011). Repositorio institucional – UNI.

Tipacti, W. (2009). *Implementación de un programa de cambio de gestión para mejorar el clima laboral en una universidad particular*. 2009. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, 2009). Repositorio institucional – UNI.

