

Planteamiento de ideas para la mejora del ambiente laboral en una fábrica de crédito de un banco

Julio Enrique Negrete Navas

5202254

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesora

Catherine Ninoska Guevara Garzon, Cand a Dr.

Nota del Autor

Julio Negrete, Ingeniero Industrial, con diplomado en Gestión de Calidad y estudiante de Especialización en Alta Gerencia a distancia, actualmente laboro como Analista de Crédito Senior, Banco Serfinanza – Barranquilla; Cualquier mensaje con respecto a este ensayo debe ser enviado a est.julio.negrete@unimilitar.edu.co

22 de junio de 2022

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas	3
Lista de Figuras.....	4
Resumen.....	5
Abstract	6
1. Introducción	7
2. Desarrollo.....	8
3. Conclusiones.....	18
Referencias.....	20

Lista de Tablas

Página

Tabla 1. Promedio horas extras diarias vs renuncias por mes 14

Lista de Figuras

	Página
Figura 1. Promedio horas extras diarias vs renuncias por mes	15

Resumen

El ensayo propone ideas para mejorar el mal ambiente laboral que se maneja en una fábrica de crédito de un banco, todo esto debido a la gran demanda que tienen hoy en día y a las grandes metas que se tienen en colocación de créditos, lo que conlleva a diferentes problemáticas como renuncias masivas, aumento en la carga laboral, horas extras de trabajo incluso los fines de semana, por otro lado se presentan los inconvenientes del poco incentivo a empleados, poca oportunidad de crecimiento profesional y la falta de comunicación de los líderes con sus empleados. Aquí se tomarán como base algunas ideas usando las habilidades gerenciales con el fin de mejorar el ambiente laboral de la organización, evitar que se sigan presentando renuncias que con el pasar del tiempo generan reprocesos, mala reputación e incluso incertidumbre entre los empleados que continúan laborando en la empresa o área, se buscará por medio de encuestas llegar a acuerdos en donde prime el bienestar de los empleados sin la necesidad de que la producción baje y la organización se vea afectada, todo esto haciendo referencia a lo estudiado en materias como liderazgo, manejo del conflicto y gestión humana.

Palabras claves: Ambiente Laboral, Carga Laboral, Fabrica de Crédito, Gestión humana, Renuncias Masivas

Abstract

The essay proposes ideas to improve the bad work environment that is handled in a bank's credit factory, all this due to the great demand they have today and the great goals they have in credit placement, which leads to different problems such as massive resignations, increased workload, overtime work even on weekends, on the other hand there are the drawbacks of little incentive to employees, little opportunity for professional growth and lack of communication between leaders and their employees. Here some ideas will be taken as a basis using management skills in order to improve the work environment of the organization, avoid resignations that over time generate reprocesses, bad reputation and even uncertainty among employees who continue to work in the company or area, will seek to reach agreements where the well-being of the employees prevails without the need for production to drop and the organization to be affected, all this referring to what has been studied in matters such as leadership, conflict management and management human.

Keywords: *Work Environment, Workload, Credit Factory, Human Management, Massive Resignations*

1. Introducción

Uno de los grandes inconvenientes que se presenta luego de la pandemia de Covid -19 es el gran aumento en la carga laboral de algunas empresas, por ello se busca en el ensayo dar ideas para mejorar el mal ambiente laboral que se está presentando en una fábrica de crédito de un banco debido a las horas extensas de trabajo y al poco incentivo por parte de sus líderes para motivar al personal, se buscara usar el conocimiento adquirido y las habilidades gerenciales para aportar de la mejor manera en la problemática presentada, lo cual llevara a tener líderes más conscientes de cómo manejar sus grupos de trabajo y de igual manera se tendrán empleados más productivos y con mayor descanso día a día, estos podrán ser escuchados y se evitara que con el pasar del tiempo decidan mudar sus conocimientos hacia otras organizaciones que brinden mejores beneficios.

2. Desarrollo

El tema principal de este ensayo es identificar ideas para mejorar el ambiente laboral de una fábrica de crédito de un banco que cuenta con más de 70 funcionarios, donde 40 de ellos son analistas de créditos de tarjetas y de consumo, inconformes con el ritmo de trabajo que se viene presentando durante varios meses, este inconveniente trajo consigo renuncias masivas que poco a poco afectan los tiempos de respuestas y la tranquilidad de las personas que aún continúan en el área, de igual manera la falta de escucha y la falta de empatía por parte de los jefes con el personal que se va , esto está generando una bola de nieve difícil de detener, las personas antiguas ya no se encuentran conforme con su trabajo, la productividad bajo, los comentarios de pasillo generan más caos y la contratación de personal nuevo es lenta.

Como lo expresa (Amitai, 2019), si se desea tener una empresa mucho más productiva y que crezca considerablemente, como empleador se debe tener mucho cuidado con el clima laboral, ya que si un empleado se encuentra satisfecho en su trabajo es más comprometido con los proyectos y los objetivos planteados por la organización, varios de los beneficios de un buen ambiente laboral son el mayor rendimiento, confianza y adaptación a los cambios, en todo esto la productividad como grupo de trabajo siempre es mayor.

Son los jefes y líderes los llamados a mantener un buen ambiente entre sus empleados y más si es en una fábrica de crédito donde se cuenta con alto nivel de exigencia y de responsabilidad, aquí se deben manejar horarios que sean menos agotadores, el empleado necesita gran concentración en el estudio de créditos, labor que mentalmente es desgastante en donde el día a día lleva a la fatiga y a las ganas incontrolables de tener un descanso, por otro lado cada empleado debe ser escuchado, debe tener oportunidad de seguir creciendo y más si tiene años vinculado a la organización.

Como idea innovadora en el área se puede considerar el trabajar una hora extra adicional a lo que normalmente se trabaja en los días que más operaciones lleguen a la fábrica de crédito, cumpliendo una productividad mayor, pero con el propósito de poder tener mayor

descanso los fines de semana, esto genera un beneficio tanto para la empresa como para cada funcionario del área, debido a que se genera un equilibrio entre las operaciones que entran vs las operaciones que se sacarían esos días con mayor exigencia.

La rotación del personal de trabajo juega un papel muy importante al interior de la organización debido a que un empleado con varios años en la compañía desempeñando la misma labor, con el tiempo pierde esa responsabilidad de hacer las cosas bien y de la mejor manera, se desmotiva y deja a un lado los objetivos que la organización quiere lograr, a su vez deja de ser un empleado productivo.

Según (castillo, 2020), los trabajadores necesitan tener suficiente visibilidad de la empresa y de su carrera laboral para poder incorporarse a la vida productiva de la institución, mantener en incertidumbre al personal es una fórmula que con seguridad los mantendrá marginados, de igual manera se pierde el enfoque de cada uno de ellos, lo que lleva a la desmotivación y a perder el amor por las actividades que realizan laboralmente.

La idea de crear al interior del área diferentes grupos con líderes compuestos de personas antiguas y con el mismo cargo de su grupo de trabajo abrirá una puerta a la mayor expresión del personal, esto con el fin de recolectar información de las inconformidades del grupo en general para tomar decisiones que sean agrádales para todos, la información podrá ser comunicada a los jefes en reuniones periódicas donde se toquen los temas a mejorar como área de trabajo.

Si un empleado es escuchado y tiene satisfecha sus necesidades básicas, el dinero deja de ser tan importante, por ello cada coordinador debe procurar estar más unido con su grupo de trabajo, la realización de reuniones constantes que los motive y que sean para felicitar cuando el trabajo se encuentre bien realizado es de vital ayuda para mitigar el mal ambiente laboral.

Para (Wetten & cameron, 2016) es muy importante la comunicación de apoyo incluso cuando se da retroalimentación negativa, todo esto ayuda a evitar actitudes defensivas en la

organización y ser un grupo sólido con confianza, esto ayuda siempre a un mayor progreso, a la facilidad de expresar inconformidades y a sentir empatía con líderes, se retoma un poco las ganas de seguir trabajando y se ve un ambiente laboral un poco más equilibrado.

Es necesario conocer el concepto de motivación laboral, según (up, s.f) es la facilidad que tiene toda organización para tener involucrado a cada empleado en los objetivos de la organización buscando en ellos su mayor rendimiento y productividad, de igual forma existen dos tipos de motivación que ayudara a conseguir lo que se busca, estos tipos son:

- Motivación intrínseca: Es la motivación donde la empresa no puede influir, ya que son factores internos de las personas y de satisfacción personal.
- Motivación extrínseca: En este caso es donde la empresa debe actuar, se da por motivación laboral, aumentos de salarios, reconocimientos públicos y demás aspectos que están al alcance de las organizaciones.

La búsqueda de soluciones lleva a la realización de preguntas a 5 de las personas que renunciaron en meses anteriores, diseñando preguntas claras y que ayuden a determinar qué punto debe ser atacado principalmente, esta es una estrategia que en las organizaciones se debe implementar, en este ejercicio se realizaron preguntas claves como:

- ¿Cree usted que fabrica de crédito es un buen lugar de trabajo?
- ¿Qué lo llevo a cambiar de empleo?
- ¿Cree que se trabajan muchas horas extras?
- ¿Se motiva al personal de fábrica de crédito constantemente?
- ¿estaba conforme con su salario? ,

De las respuestas obtenidas se pueden sacar grandes oportunidades de mejora, eso sí, siempre y cuando estén al alcance de los superiores y de la empresa. Las respuestas fueron las descritas a continuación:

- Persona 1: No considera un buen lugar de trabajo fábrica de crédito, el cambio fue realizado por el exceso de trabajo y la falta de oportunidad de crecer, a su vez las horas extras no bajan diariamente ni en los fines de semana, no cree que al personal lo motiven, el pago lo considera muy por debajo con respecto a los otros bancos.
- Persona 2: No se encuentra segura de recomendar fábrica de crédito como lugar de trabajo, el cambio de empleo lo realizó por mejorar su ambiente laboral, piensa que se deben acabar las horas extras constantemente, hace falta que los líderes se comuniquen con sus colaboradores, el salario es muy bajo.
- Persona 3: Definitivamente no recomienda el área, cambio de empleo ya que se ira de la ciudad, considera que se trabaja mucho los fines de semana, no se felicita al personal cuando el trabajo está bien realizado, los salarios no son equilibrados.
- Persona 4: Recomienda el área, pero con algunas aclaraciones del ritmo de trabajo, su salida del banco se dio ya que quiere crear su propio negocio, piensa que los fines de semana son para dedicar a la familia, considera que el salario es muy bajo y gana mejor como independiente.

- Persona 5: Nunca recomendaría trabajar en fábrica de crédito de ese banco, cambio de empleo ya que empezó a sufrir de ansiedad debido a la gran cantidad de trabajo diario, las horas extras deben acabar, piensa que en el área nunca se le motivo para seguir adelante, el dinero que ganaba no era suficiente para suplir sus necesidades ni la de su familia.

Los resultados arrojan una problemática existente y que no puede pasar desapercibida por los líderes del área, se deben tomar correctivos de manera inmediata, esto debido a que en ocasiones la carga de trabajo ya genera problemas de salud en los colaboradores, ataques de ansiedad e incluso problemas de presión alta en alguno de ellos.

Las enfermedades laborales se conocen como esas enfermedades que se generan en el día a día laboral, las cuales pueden ser neumoconiosis, alveolitis alérgica, lumbago, síndrome del túnel carpiano, exposición profesional a gérmenes patógenos, diversos tipos de cáncer, etc.

Como expresa (seguros bolívar, 2021) de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo a diario mueren 6,500 personas a causa de enfermedades laborales lo que representa entre un 5 y un 7% del total de las muertes a nivel mundial, este dato es sumamente importante y se debe manejar con la mayor responsabilidad posible al interior de las organizaciones. Estas enfermedades se clasifican en grupos como:

- Grupo I Enfermedades infecciosas y parasitarias
- Grupo II Cáncer de origen laboral
- Grupo III Enfermedades no malignas del sistema hematopoyético
- Grupo IV Trastornos mentales y del comportamiento
- Grupo V Enfermedades del sistema nervioso

- Grupo VI Enfermedades del ojo y sus anexos
- Grupo VII Enfermedades del oído y problemas de fonación
- Grupo VIII Enfermedades del sistema cardiovascular y cerebro-vascular
- Grupo IX Enfermedades del sistema respiratorio
- Grupo X Enfermedades del sistema digestivo y el hígado
- Grupo XI Enfermedades de la piel y tejido subcutáneo
- Grupo XII Enfermedades del sistema músculo-esquelético y tejido conjuntivo
- Grupo XIII Enfermedades del sistema genitourinario
- Grupo XIV Intoxicaciones
- Grupo XV Enfermedades del sistema endocrino

La problemática presentada anteriormente puede estar incurriendo en varios de estos grupos de enfermedades laborales por la exposición de grandes horas de trabajo, como lo son enfermedades de oídos, trastornos mentales, enfermedades del sistema nervioso y demás, por ello es de urgencia un plan estratégico que pueda mitigar cargas y generen de igual manera un equipo productivo.

La toma de datos de los últimos 3 meses donde la organización supo tomar sus correctivos presenta avances positivos, se implementaron espacios de conversación para poder identificar que problemática estaba generando mayor inconformidad, en la siguiente tabla se muestra como a medida que, bajo el promedio de horas extras de trabajo, las renunciadas a su vez fueron disminuyendo.

Tabla 1*Promedio horas extras diarias vs renuncias por mes*

	Promedio Horas extras diarias	Renuncias de personal
Marzo	2,5	7
Abril	2,2	5
Mayo	1	2
Total		14

Elaboración propia

La implementación de planes de corrección en el ambiente laboral presenta siempre resultados positivos, en el mes de mayo las renuncias fueron disminuyendo ya que los líderes presentaron mayor empatía con sus colaboradores, implementaron planes con el fin de dar mayor descanso y poder contar con un mejor fin de semana.

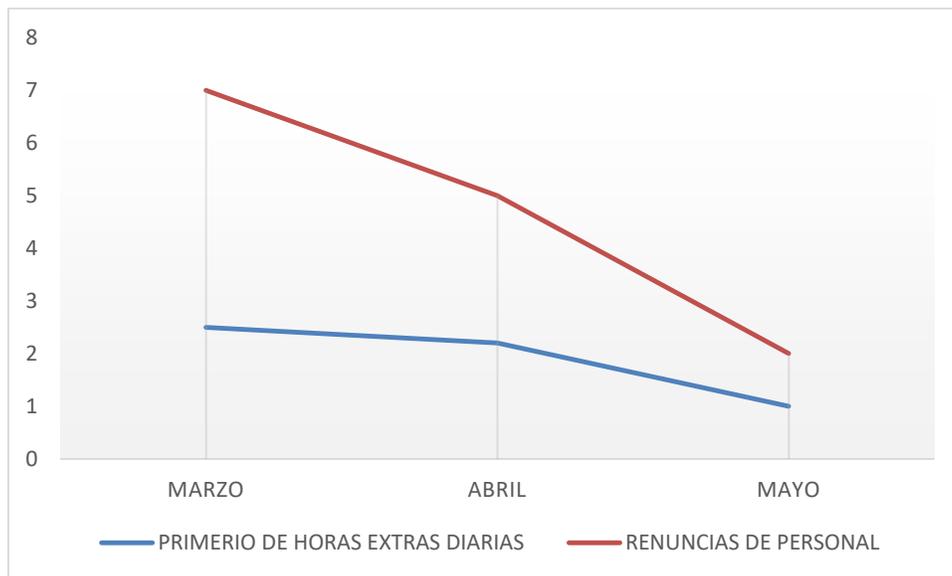
A su vez se hizo un llamado al personal más antiguo catalogándolo como líder de grupo en donde se encargarían de recolectar información de un grupo a cargo de las cosas que se deberían mejorar en el trabajo, también la realización de eventos que dieran pie a pausas activas más seguidas, todo esto con el propósito de sacar unos minutos al personal del ritmo de trabajo que traen y puedan descansar la mente, las articulaciones y a su vez que tuvieran espacios de esparcimiento como salidas eventuales fuera del horario laboral, integraciones en conjunto con todos los miembros del área, paseos a lugares nuevos, entre otros.

En cuanto al tema de la distracción y salir un poco de la rutina, se puede gestionar con el área de gestión humana unas técnicas para mantener al personal activo y que faciliten recursos para hacer esas salidas, el tema es que los mismos empleados no tengan que costear esas salidas porque eso lo que haría sería empeorar la situación.

La siguiente grafica muestra como esto impacto de manera positiva en el número de renunciaciones que se venían presentando anteriormente.

Figura 1

Promedio horas extras diarias vs renunciaciones por mes



Elaboración propia

Desde el punto de vista de las habilidades gerenciales, el jefe del área que en este caso es el director de crédito debe realizar un autoexamen para ver si está aplicando de la manera correcta esas habilidades que debe tener por ser el líder del área, y el área de gestión humana debe entrar a esta fábrica y desde sus procesos realizar evaluaciones al personal que aún está laborando para evitar que se retiren y ver si están pensando igual que los que se fueron y no se han retirado porque no se quieren quedar sin empleo.

La implementación de nuevas tecnologías y de nuevas herramientas que faciliten el trabajo diario de cómo se estudian los créditos también ayuda a mitigar la carga laboral, se deben mirar metodologías de trabajo que ayuden a que cada crédito dure menos tiempo en ser estudiado, todo esto ira incrementando productividad y se tendrán menos operaciones por gestionar, lo que dará una oportunidad de terminar con las horas extensas de trabajo y se podrá jugar un poco más con el equipo que se tiene a cargo.

Este proceso puede generar convocatorias internas con el fin de encontrar personal que sea capaz implementar ideas innovadoras, el estudio de solicitudes de manera más ágil, categorizarlos por perfil, por sus obligaciones financieras, omitiendo pasos que se realizan normalmente en el estudio, ya que se tendrán los soportes de las diferentes bases de consulta que aseguran la identidad del cliente y de su compromiso con el pago de sus obligaciones.

La implementación de estas nuevas estrategias deja consigo un personal más compacto, deja a gerentes y jefes de área con un mayor conocimiento de las ideas que se transmiten desde los empleados, volviéndose más sabios, con una mayor experiencia y con herramientas que los ayudarían a tomar decisiones más certeras.

Como en toda organización los líderes no pueden permitir que el ritmo de trabajo los limite en la realización de encuentros con el personal de trabajo, reuniones periódicas que ayuden a entender si el área funciona de la mejor manera o si se necesita realizar algún cambio que ayude a que todos sean más productivos y se trabaje con un ambiente laboral óptimo.

Según (Vega, 2021), los líderes cuentan con cinco grandes responsabilidades al interior de las organizaciones, ya que como lo informa en su primer ítems, el líder es el primer y único responsable del proyecto que encabeza, como segundo se encuentra que la responsabilidad as importante es cumplir con la meta, a su vez todo líder tiene la responsabilidad de mejorar su futuro, el de su colectivo y su entorno, también tiene como responsabilidad desarrollar el

máximo de cada uno de los integrantes de su colectivo, con todo esto se puede inferir que si un líder no realiza las responsabilidades pequeñas, mucho menos lo hará con las grandes.

3. Conclusiones

Nuestro ejercicio ayudo a identificar que la problemática que con prioridad se tenía que atacar era la del exceso de horas extras, los descansos en fines de semana y la contratación rápida de personal nuevo, de igual manera la falta de incentivos al personal y las felicitaciones por parte de los lideres cuando se realizaba bien el trabajo, por otro lado, se identificó que las personas tampoco se encuentran conforme con su salario.

Es de gran importancia en una organización el buen ambiente laboral, escuchar al personal de trabajo debe ser constante, esto ayuda a evitar que los procesos sean más lentos y que se genere un malestar colectivo en las áreas de trabajo, en este banco en especial en el área de fábrica de crédito se observa el deterioro de las relaciones de empleados con sus dirigentes, la falta de comunicación y de empatía entre ambos.

De lo analizado se observa que con la implementación de la estrategia de trabajo con horas extras los días en que más operaciones llegaban al área y el descanso de fines de semana las personas dejaron de renunciar, se encuentran un poco más conformes, su productividad aumento y el personal está comprometido a cumplir las metas que se requieran en esos días de mayor exigencia.

El personal más antiguo dándole como responsabilidad ser líder de un grupo de empleados ayudo a que se sintieran un poco más conformes y tenidos en cuenta por parte de los jefes del área, la rotación de sus actividades diarias motivo a los empleados y ayudo a una mejora del clima laboral, a su vez se mejoró la comunicación entre los analistas y los jefes, teniendo como medio de comunicación su líder quien expresara las inconformidades del momento.

Se observa que en esta empresa el área de recursos humanos no realiza de la mejor manera su trabajo, la renuncia de personal de manera masiva siempre genera un foco de alarma donde como departamento se debe tener una observación constante de cuáles son los motivos tantas renuncias, tomar correctivos y exigir un mejor trato hacia el empleado.

Referencias

- Amitai (4 de marzo 2019). *Beneficios de tener un buen clima laboral*.
<https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/>
- Castillo Aponte, J. (2020). *Gestión humana integral*. Ecoe Ediciones.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=9923>
- Whetten, D. A., Cameron, K. S.(2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=3368>
- Up Spain (s.f). *La Motivación Laboral: ¿Qué Es Y Cómo Implementarla?* .
<https://acortar.link/NQ4ZRN>
- Seguros Bolívar (17 de febrero 2021). *Todo lo que debe saber sobre la enfermedad laboral*. <https://acortar.link/ocAM8>