CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Después de realizar toda nuestra investigación podemos concluir, de manera general, lo que hemos percibido a lo largo del estudio. Las conclusiones se hacen sin profundizar demasiado debido a que los datos recolectados con nuestro instrumento de medición no son datos fijos en el tiempo, si no percepciones del personal administrativo, las cuáles en su momento pudieron estar influenciadas por diferentes factores que no son constantes en las personas, tales como el estado de ánimo.

Hay que tener muy en cuenta a la hora de concluir y recomendar que estamos hablando de una dependencia perteneciente al sector público, en la que muchas veces al seleccionar al personal que labora en ella, se toman en cuenta criterios que no siempre se basan en la capacidad para realizarlo. Lo anterior hace que exista favoritismo, proteccionismo y muchas veces agradecimiento a determinadas personas, lo que lleva a nublar las percepciones de los empleados así como su objetividad a la hora de evaluar, tendiendo así a decir lo que es correcto y no necesariamente lo verdadero.

Detectamos deficiencias en algunas variables, más no tan significativas como la comunicación, pues el nivel con el que resultó evaluada fue bastante bajo, con 4.9 puntos en la escala de Likert que utilizamos que fue de 1 a 7. Podemos inferir que la comunicación es el punto crítico a mejorar pues es la variable más débil del clima laboral.

No podemos afirmar que de la evaluación realizada anteriormente a la efectuada en el presente empeoró el ambiente en la Tesorería General, pero si que el puntaje del clima laboral de un año a otro bajó considerablemente, de 6 a 5.3 puntos. Esto se pudo deber a la confianza que sintieron al evitar mencionar datos personales, la cual les pudo haber dado la pauta para realizar una evaluación más sincera que la del año pasado. Esto nos lleva a dos suposiciones, que el resultado de la evaluación del clima laboral de este año en comparación con el anterior empeoró en siete décimas, o que los resultados de la evaluación anterior no arrojaron la verdadera percepción de lo empleados.

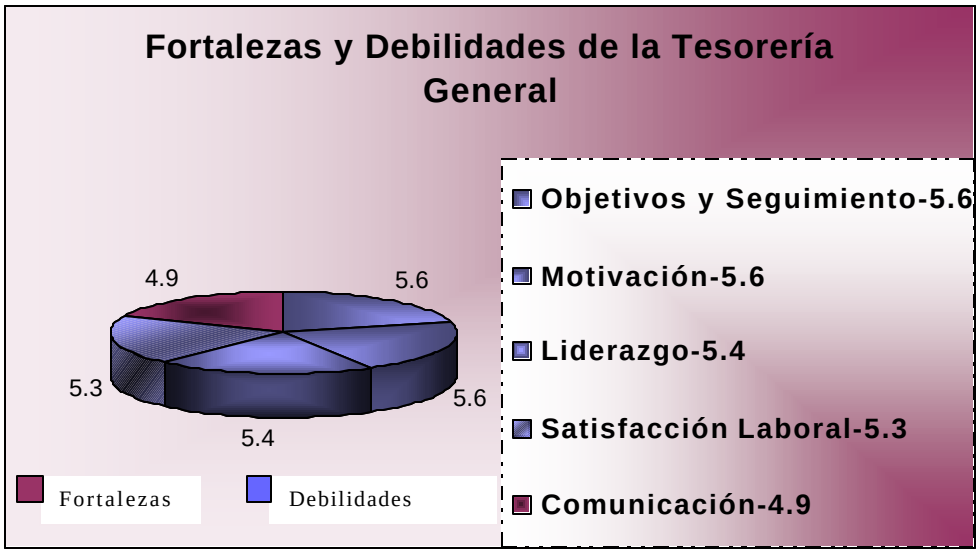
La comunicación, que resultó con el puntaje más bajo que fue de 4.9, se tomó como el área de oportunidad que teniamos para mejorar el clima laboral y con la ayuda del análisis correlacional y de regresión, detectamos cuales eran las subvariables que mayor relación tenían con comunicación con el fin de obtener los puntos críticos a mejorar, partiendo de lo específico a lo general, y con esto lograr un beneficio global.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis estadístico, podemos decir que la comunicación se puede llevar a niveles más altos mejorando la participación y el ambiente general. Al traer beneficios de avance en la comunicación dentro de la Tesorería, el clima laboral va a mejorar como consecuencia, pues es dependiente de dicha variable de estudio.

Además obtuvimos una ecuación general, que se presenta en el capítulo anterior (tabla 5), con la cual podemos predecir el valor de la variable comunicación a partir de las subvariables participación y ambiente general.

Cabe mencionar, como lo dijimos anteriormente, que el puntaje que se obtiene a partir de la ecuación general no es del todo confiable debido a que los valores provienen de percepciones y no de datos duros, por lo que pueden ser sumamente cambiantes.

Por último, este estudio nos arrojó los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la Tesoreria de la BUAP (gráfica 13) en lo referente a las variables analizadas del clima laboral, en donde podemos apreciar que objetivos y seguimiento, motivación, liderazgo y satisfacción laboral, son fortalezas de la dependencia y áreas en las que se están desempeñando favorablemente. Por el contrario, comunicación ya se encuentra por debajo de lo que sería una buena evaluación, pues su puntaje es inferior a 5. Lo anterior tomando en cuenta que esta cifra, en la escala de Likert utilizada, resulta equivalente a "de acuerdo", que se refiere al mínimo valor para ser considerado un resultado favorable.



Gráfica 13. Fuerzas y Debilidades de la Tesorería General

Fuente de elaboración propia

6.2 Recomendaciones

Partiendo de los resultados obtenidos en nuestro estudio y en especial de los arrojados en el análisis estadistico, pasamos a la etapa de recomendaciones en donde se sugerirán actividades con base en las subvariables participación y ambiente general, pasando por comunicación y al final clima laboral, con el objetivo de establecer una mejora partiendo de lo específico a lo general, además se plantearán recomendaciones paralelas con sustento en lo observado a la hora de realizar las encuestas y tomando en cuenta a los aspectos positivos y negativos así como los comentarios expresados de forma abierta por el personal.

Una de las formas para mejorar la participación de los empleados dentro de la tesoreria sería que los administradores pidieran a sus empleados reflexionar sobres ciertos temas, compartir sus experiencias y contribuir con ideas propias para tomar decisiones administrativas; esto sería de una forma informal pero implica un involucramiento directo por parte de los empleados y oportunidad de impacto al tener contacto directo con su jefe.

Otra forma de incrementar la participación de los empleados sería el establecer un buzón de quejas y sugerencias vía intranet, en el cual ingresaran la sugerencia o queja sin necesidad de password ni datos con los cuales sintieran que pueden ser identificados; con ésto eliminamos el temor de los empleados a opinar por miedo a represalías.

Establecer reuniones donde los empleados puedan manifestar sus ideas y sugerencias de manera libre y abiertos a la opinión general es otra alternativa de mejora.

Esto es, que cada determinado periodo, por ejemplo cada dos semanas, se reúna el personal convocado por un líder de grupo que ellos mismos escojan, en una reunión en donde expongan sus comentarios y manifiesten sugerencias que lleven mejorar el desempeño de los mismos trabajadores, o a mejorar la situación laboral en general. Esta exposición se haría de manera libre para que todos pudieran enriquecer las ideas de los demás y mejorar dichos puntos. El líder de grupo se encargaría de enterar al superior de lo que se haya acordado en la junta con el fin que que éste estudie las ideas. Los empleados tendrían luz verde para reforzar ideas expuestas con anterioridad, pues hasta una junta mensual, o al tiempo que consideren conveniente, el superior se reuniría ya directamente con los empleados para autorizar la implantación de sus sugerencias y felicitar a quienes hayan participado en dichas exposiciones; así como motivar a los demás a seguir participando activamente en las reuniones. Adicional a todo lo anterior, se podría recompensar de alguna forma a los empleados que fueran participativos con cursos de capacitación que les ayudaran a su desarrollo profesional.

La subvariable ambiente general tiene que ver con la manera en que los empleados se llevan y conviven en el área laboral, que sería en sí el aire que se respira en la Tesorería, y que con la conviviencia diaria se acentúa según la forma en que ellos decidan tratarse. También el ambiente general analiza la manera en que los empleados de las distintas dependencias de la BUAP perciben el clima de la Tesorería General, además de la forma en que los trabajadores de esta dependencia ven su propio trabajo.

Basándonos en lo que explica la variable ambiente general, trataremos de recomendar acciones que lleven a beneficiar todos los aspectos que antes se mencionaron para lograr que los niveles de evaluación crezcan significativamente.

Una opción es la realización de actividades de integración para acrecentar la convivencia entre ellos. La forma más adecuada sería que dicha integración se llevara a cabo realizando convivios que les permitan estar en contacto directo y de manera informal, para que puedan expresarse de forma libre y sin formalidades que puedan inhibir su comportamiento. Por ejemplo, podrían establecer una fecha al año en donde se realizace un día de campo para los empleados y sus familiares, para que tengan la oportunidad de platicar de diversos temas que los lleven a conocerse mejor, convivir en ambientes distintos al acostumbrado, y encontrar áreas en las que coincidan y así fortalecer relaciones. Además de esto, sería ideal que por medio de la institución tomaran cursos en donde se llevaran a cabo dinámicas que los hicieran aprender cómo es cada uno y cómo podrían tener una mejor relación con sus demás compañeros.

Otro acpecto al que se le debe poner atención rápidamente es al espacio físico en las oficinas pues es demasiado reducido, encontrándose en él diez personas, además de que en éste mismo lugar se encuentran también todos los activos fijos de apoyo, como los escritorios, archiveros, etc., por lo que los empleados que ahí laboran se sienten incómodos de estar en un área de trabajo muy limitada. Esto hace que en las personas aumente el nivel de estrés y se provoque el mal humor en ellos y que las relaciones con las demás personas empeoren.

Otro punto que creemos es muy importante y discutido entre compañeros de trabajo, es la forma de seleccionar a quiénes se les debe otorgar recompensas o reconocimientos. Son distinciones que para los empleados son de suma importancia y que todos desearían tener. Recomendamos que consideren criterios de selección objetivos y de conocimiento de los empleados, con indicadores, lineamientos y fundamentos que les den un sentido para que realicen bien su trabajo y se obtengan buenos resultados. Si lo anterior se lleva cabo de manera inequitativa, provocaría descontento entre los trabajadores y de nuevo se reflejaría demanera negativa en el ambiente laboral.

Así con lo anterior, el aspecto referente a la imagen que tienen las dependencias vecinas respecto a la Tesorería se podría mejorar, pues los cambios que en esta dependencia se lleven a cabo, se reflejarían positivamente ante las demás personas en la universidad. El tema sobre si les es grato su trabajo podría verse positivamente al sentirse bien en el ambiente en el que laboran, pues al estar en un lugar agradable y en un clima tranquilo, le pueden llegar a tomar gusto a su trabajo.

Paralelo a estas recomendaciones, se podría atacar de manera directa la variable crítica de nuestro análisis que es comunicación. Para mejorar la comunicación ascendente se puede tomar acción estableciendo una política de puertas abiertas en la cual se exorta a los empleados a acudir con sus jefes en el momento que quieran para dar a conocer sus inquietudes. Si ésto no diera resultado, existe una opción alternativa que lleva el mismo principio en donde los jefes serían los que se acercan a los empleados visitándolos en sus lugares de trabajo para conocer sus opiniones.

Una forma de mejorar la comunicación lateral es tratar de formar grupos de personas que establezcan contacto de manera informal. Por lo general se forman de un interés compartido, por ejemplo: la creación de torneos de boliche por equipos. El interés compartido sería el boliche y el contacto informal serían los equipos.

Hay que tratar de utilizar gráficos, como en pósters o manuales, y un lenguaje más coloquial a la hora de transmitirle a los empleados las políticas y objetivos de la dependencia. Lo anterior para evitar ambigüedades al momento de las interpretaciones y hacerlas más claras para que todos entiendan perfectamente lo que se busca. Con esto, se mejoraría lo referente a la comunicación entre la empresa y los subordinados.

Respecto a los principales aspectos negativos que mencionaron los empleados, podemos hablar de un descontento en varios aspectos, como la falta de conocimiento de las evaluaciones que se hacen de su desempeño. Sería importante poner énfasis en tratar de personalizar la información que respecta a la forma de desarrollarse de los empleados. Hacerles llegar a cada uno un informe de cómo se han desenvuelto a lo largo del mes, por ejemplo. Esto llevaría a la gente a tener una retroalimentación que lo ayudaría a crecer.

Un punto muy importante es que se les haga llegar los resultados de esta evaluación, que fue una sugerencia que la gran mayoría hizo, pues ha habido estudios pasados en donde ellos son los principales involucrados y no ha existido algún tipo de retroalimentación por parte de la gerencia.

En cuanto a los demás puntos negativos relevantes, podemos decir que ya se encuentran incluídos en lo anteriormente mencionado, pues la mayoría de las incidencias fueron en aspectos de comunicación y relaciones humanas, que se abordan en párrafos superiores.

Ya se ha hablado a lo largo del capítulo de las recomendaciones para fortalecer las debilidades que tiene la Tesorería, pero no debemos dejar a un lado los aspectos positivos con los que se cuenta y las variables que tienen un buen nivel. Es muy importante que traten de mantener las variables en un nivel aceptable al mismo tiempo que se trata de corregir a las más débiles. Deben desarrollar las estrategias de cambio con base en las fortalezas y debilidades de la dependencia para poder alcanzar un estatus óptimo y lograr sus objetivos.

Finalmente, el plan de desarrollo organizacional queda en manos de la dirección de la Tesorería General de acuerdo a las limitantes con las que tropiecen al implementar programas de mejora, como tiempo y presupuesto; pero lo más importante es la disposición que tengan los empleados para el cambio.