

**ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE HELM BANK SUCURSAL
CARTAGENA, PERIODO 2008 – 2010**

**KATHERINE AVILA FERRARI
JENIFFER AVILA FERRARI**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

2012

**ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE HELM BANK SUCURSAL
CARTAGENA, PERIODO 2008 – 2010**

**KATHERINE AVILA FERRARI
JENIFFER AVILA FERRARI**

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

ALVARO VENECIA LEDESMA
Asesor

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2012**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción del Problema	12
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Justificación	14
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. Antecedentes de la Investigación	17
2.2. Marco Teórico	19
2.2.1. Teorías relacionadas con la motivación del ser humano	24
2.2.1.1. Teoría del comportamiento	24
2.2.1.2. Teoría X y Teoría Y	25
2.2.1.3. Teoría de las Necesidades	27
2.2.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg	28
2.2.1.5. Teoría de Campo de Lewin	29
2.2.1.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert	30
2.2.2. Comunicación	32
2.2.3. Liderazgo	35
2.2.3.1. Estilos del liderazgo	36
2.2.3.2. Teorías de Liderazgo	37
2.2.4. Escalas de clima organizacional	39
2.3. Marco Conceptual	43

3. DISEÑO METODOLÓGICO	46
3.1. Enfoque y Tipo de Investigación	46
3.2. Recolección de la información	46
3.2.1. Delimitación	46
3.2.1.1. Delimitación Espacial	46
3.2.1.2. Delimitación Temporal	46
3.3. Población y Muestra	47
3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información	47
3.4.1. Fuentes Primarias	47
3.4.2. Fuentes Secundarias	48
3.5. Operalización	48
3.6. Instrumento	49
4. LA EMPRESA	51
4.1. Historia	52
4.2. Ubicación	54
4.3. Misión	54
4.4. Visión	54
4.5. Valores Corporativos	54
4.6. Organigrama	55
4.7. Proceso de Toma de Decisiones en Helm Bank	55
4.8. Formalización en Helm Bank	56
4.9. Reconocimientos	58
4.10. Accionistas y Gobierno Corporativo	59
4.11. Clientes	61
4.11.1. Satisfacción de nuestros clientes	61
4.11.2. Protección y seguridad del cliente	62
4.11.3. Productos con beneficio social	63
4.12. Proveedores	64

4.13. Responsabilidad Social Sostenible	65
5. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HELM BANK SUCURSAL CARTAGENA	66
5.1. Parámetros de presentación de los resultados	67
5.2. Resultados obtenidos de la medición	67
5.2.1. Resultados por pregunta variable motivación	67
5.2.2. Resultados por pregunta variable liderazgo	78
5.2.3. Resultados por pregunta variable comunicación	86
5.2.4. Preguntas abiertas	94
6. AREAS CRÍTICAS ENCONTRADAS SOBRE LAS CUALES SE DEBE EMPRENDER ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	95
7. ESTRATEGIAS QUE APORTEN AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HELM BANK SUCURSAL CARTAGENA	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica No. 1. Compromiso con los resultados del equipo de trabajo	68
Gráfica No. 2. Posibilidades de aprendizaje y desarrollo	69
Gráfica No. 3. Beneficios en pro de la calidad de vida	70
Gráfica No. 4. Equilibrio entre la empresa y la familia	70
Gráfica No. 5. Amabilidad y respeto	71
Gráfica No. 6. Cambios personales	72
Gráfica No. 7. Programas de reconocimiento	72
Gráfica No. 8. Apoyo y Orientación	73
Gráfica No. 9. Confianza entre funcionarios	74
Gráfica No. 10. Orgullo por la empresa	74
Gráfica No. 11. Posibilidades y desarrollo profesional	75
Gráfica No. 12. Procesos de formación	76
Gráfica No. 13. Resultado global variable motivación	77
Gráfica No. 14. Retroalimentación de los jefes	79
Gráfica No. 15. Orientación del jefe	79
Gráfica No. 16. Atención de los jefes	80
Gráfica No. 17. Relación con el jefe	81
Gráfica No. 18. Seguimiento del jefe	81
Gráfica No. 19. Reconocimiento	82
Gráfica No. 20. Trato del jefe	83
Gráfica No. 21. Comunicación del jefe	83
Gráfica No. 22. Jefe como mediador de conflicto	84
Gráfica No. 23. Resultado global variable liderazgo	85
Gráfica No. 24. Comunicación de la empresa	86
Gráfica No. 25. Cambios corporativos	87
Gráfica No. 26. Comunicación frecuente	88

Gráfica No. 27. Comunicación hacia los jefes	88
Gráfica No. 28. Comunicación descendente	89
Gráfica No. 29. Comunicación ascendente	90
Gráfica No. 30. Opiniones y sugerencias	91
Gráfica No. 31. Resultado global variable comunicación	91
Gráfica No. 32. Resultado General de variables	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Escala de calificación del instrumento de medición.

50

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a funcionarios de Helm Bank

104

INTRODUCCION

En las organizaciones el Clima Organizacional debe estar referenciado por estudios que permitan hacer una medición del ambiente interno existente entre sus miembros y la empresa. Con el objetivo de caracterizar la realidad del objeto de estudio y a partir de ella, diseñar estrategias encaminadas a presentar propuestas que tiendan al mejoramiento de cualquier organización, es necesario contar con técnicas que permitan recolectar información que nos conduzcan al procesamiento y análisis de la misma y que aporten no solo a la empresa sino también enriquezcan la producción investigativa.

Conscientes de ello, a partir de este anteproyecto se propone el Análisis del Clima Organizacional de Helm Bank Sucursal Cartagena periodo 2008 – 2010 como una herramienta para conocer la satisfacción laboral con la cuentan los funcionarios del grupo financiero.

Si bien el clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, se tendrán en cuenta variables que inciden en su desarrollo y las consecuencias que se generarán a través de diferentes acciones. También es importante recordar que las organizaciones están conformadas por personas con características individuales. Por lo tanto, el comportamiento humano es un factor determinante a considerar en el estudio del Clima Organizacional ya que en esté intervienen las emociones de cada individuo dentro de la empresa.

Por consiguiente, el conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

La importancia de este estudio se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones, los niveles de motivación laboral y liderazgo, entre otros.

Además, este estudio nos permite, gestionar cambios en el entorno organizacional interno, programas motivacionales, mejora de la comunicación interna y externa entre otras, si así lo requiere la organización; o regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo para evitar consecuencias negativas en diferentes áreas de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

El Clima Organizacional ha sido relacionado con el buen desempeño de los colaboradores en la empresa y puede ser un factor de diferenciación, distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional¹.

El mejoramiento en el Clima Organizacional por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos, se traducirá en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones de los funcionarios frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

¹ <http://rrpnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

De la misma forma es importante conocer como es percibido el clima organizacional por parte de los funcionarios del grupo financiero y analizar la relación directa entre las diferentes variables que permiten medir el clima organizacional teniendo en cuenta que este es un ambiente propio de cualquier organización producido y percibido por cada uno de los funcionarios del grupo. Esto permite a su vez que se puedan detectar las áreas con dificultades para que se puedan establecer soluciones eficaces que contribuyan al mejoramiento y crecimiento de la organización.

A través de esta investigación se busca conocer si las condiciones laborales actuales con las que cuenta Helm Bank Sucursal Cartagena contribuyen a generar un clima organizacional adecuado para la satisfacción y el desempeño de las actividades de los miembros del grupo financiero.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el funcionario al respecto de trabajar en la organización. Por tal motivo, es importante tratar el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los funcionarios se sientan satisfechos, entre otras cosas, con los lineamientos que se imparten en la organización.

Esta investigación se convierte en una valiosa oportunidad para establecer cuál es el nivel de satisfacción que tienen los funcionarios de Helm Bank Sucursal Cartagena y si este afecta de forma directa el desempeño y las relaciones interpersonales entre los funcionarios de las diferentes áreas que conforman el banco.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios de Helm Bank Sucursal Cartagena en el período 2008 – 2010 y su relación directa con las variables que intervienen en el desarrollo del clima organizacional?

1.3. Justificación

Helm Bank Sucursal Cartagena se encuentra actualmente trabajando en diferentes procesos encaminados al mejoramiento interno y externo de la organización. Con este tipo de investigaciones y el aporte constante de la Universidad a la sociedad para el crecimiento de las empresas a través de sus egresados en el mercado laboral se desea realizar aportes que permitan conocer las condiciones laborales con las que cuenta Helm Bank y la influencia en su clima organizacional. Por tal motivo es importante que se conozca el nivel de satisfacción de los funcionarios de Helm Bank en el período 2008 – 2010 y su relación directa con las variables que intervienen e inciden en el desarrollo en el que viene trabajando el grupo financiero.

El clima organizacional es el conjunto de decisiones individuales, grupales e institucionales asumidas en una organización, cuyas consecuencias influyen en el logro de objetivos organizacionales. Y son precisamente este tipo de objetivos en los que el grupo financiero viene trabajando y persigue constantemente para llegar al liderazgo en el mercado financiero. Por esta razón, es importante conocer de primera mano los alcances que esta investigación pueda tener dentro de Helm Bank y su contribución como elementos determinantes dentro de sus procesos.

Con este proyecto no sólo se busca analizar el clima organizacional en una entidad, sino que también se espera que el mismo sirva de herramienta de consulta para los estudiantes del programa de administración de empresas, administración Industrial y cualquier otro programa académico que quieran tener referentes investigativos para desarrollar proyectos con esta temática.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Realizar un estudio de clima organizacional en Helm Bank sucursal Cartagena, en el periodo comprendido entre 2008 – 2010 con el fin de determinar el nivel de satisfacción de sus funcionarios.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la estructura organizacional y administrativa de Helm Bank Sucursal Cartagena en el período comprendido entre 2008 – 2010.
- Analizar los aspectos motivacionales de los funcionarios de Helm Bank Sucursal Cartagena en el periodo comprendido entre 2008 - 2010.
- Evaluar la comunicación existente entre el grupo financiero y los funcionarios de cada aérea de Helm Bank Sucursal Cartagena en el periodo comprendido entre 2008 – 2010, para determinar cuál de estas demanda más cuidado o es susceptible a cambio.

- Establecer el grado de participación de los funcionarios ante situaciones que demanden mayor Liderazgo y su oportuna solución a posibles eventualidades presentadas en Helm Bank Sucursal Cartagena en el período comprendido entre 2008 – 2010.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

En el proceso de identificación de proyectos relacionados con esta propuesta de investigación, se han encontrado varios trabajos de tipo investigativo que manejan temáticas similares y que concierne al clima organizacional. De estas investigaciones se tomaran como referencia las siguientes:

La gestión del ambiente creativo como mecanismo para impulsar la innovación en la empresa. Diana Carolina Ortiz, Julio Alberto Ríos y Adrian de Jesús Vargas. Universidad Nacional de Manizales.

En este proyecto se estudia de forma amplia el comportamiento organizacional abarcando una amplia variedad de temas, como el clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas que durante su trabajo diario buscan generar día a día innovaciones dentro de sus diferentes facetas. Se exponen de esta manera, los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde la perspectiva del ambiente creativo como promotor del desarrollo organizacional, misma que aporta una enorme diversidad de conocimientos que apoyan y fundamentan el quehacer diario tanto de los directivos, como personal administrativo y operativo de las organizaciones y quienes saben que este poder es una herramienta solo si está acción.

Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). Diana Vega, Alejandra Arévalo, Jhennifer Sandoval, Ma. Constanza Aguilar y Javier Giraldo. Universidad Santo Tomás.

Esta investigación del clima organizacional enfatiza el crecimiento rápido durante los últimos años de esta temática, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron documentos, relacionados con la gestión humana y diferentes trabajos de grado. Esta investigación permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquiavícola Ltda. María Juliana Duque. Universidad Javeriana.

En esta investigación de clima organizacional representa una gran importancia para las empresas que forman parte de los sectores de la economía. Este estudio se centró en la empresa Maquiavícola Ltda., dedicada a la fabricación y comercialización de equipos para la avicultura. De esta empresa se analizaron los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional, como son: la motivación, el ambiente, la cultura, el liderazgo y la comunicación organizacional entre los más importantes. El objetivo de este análisis fue desarrollar unas herramientas para establecer un modelo que se pueda implementar en la mejoría del clima organizacional de esta empresa y de empresas similares, perfeccionando la competitividad del sector.

Los anteriores estudios servirán como referente histórico de este trabajo, puesto que brindan una importante información que ha servido para la elaboración de la propuesta metodológica a desarrollar y que a su vez se constituirá en la base para el desarrollo de los objetivos planteados.

2.2. Marco Teórico

La cultura organizacional es concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común de los integrantes de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad y controla y modela actitudes y comportamientos.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de gran interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento distante en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica².

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización optar por ciertas conductas y cohibirse en otras. Una cultura laboral abierta y humana motiva la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

² <http://slideshare.net/69deme/introduccion-al-clima-organizacional>

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los colaboradores de todos los elementos en torno a la organización, esto incluye el sentir y la manera de reaccionar de los mismos ante cualquier situación.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino)³.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado⁴. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición de cultura organizacional.

- Granell (1997) la define como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos

³ HAMPTON, David R. Como se encarna y se transmite la cultura?. Ediciones McGraw Hill.

⁴ <http://slideshare.net/69deme/introduccion-al-clima-organizacional>

sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas".

- Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".
- García y Dolan (1997) definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas como consecuencia de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que la hacen propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se integra el elemento humano. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno⁵; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación de los colaboradores a la institucionalización de los propósitos de una organización.

⁵ <http://slideshare.net/69deme/introduccion-al-clima-organizacional>

Existe un elemento importante que funciona como impulsor del sistema de valores, creencias y valores de la organización: la ambición.⁶ En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura y el comportamiento de los colaboradores en la organización. De esta forma, cuando la organización hace partícipe a los colaboradores de todos los procesos y cambios que se dan; incluyendo otros como la misión, las metas, las prioridades y los objetivos estos influyen en el comportamiento del personal. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los colaboradores. Este respaldo se convierte en compromiso, uno de los factores más importantes en el desarrollo de un buen clima organizacional.

Así mismo, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

⁶ <http://rrpnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención⁷. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede

⁷ Idem

estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

2.2.1. Teorías relacionadas con la motivación del ser humano

Para explicar el comportamiento organizacional, a través de la historia se han desarrollado varias teorías que explican el comportamiento individual de las personas dentro de las organizaciones. Para entender cómo se comportan los colaboradores en este medio, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, este es uno de los temas fundamentales de estas teorías del comportamiento en la administración.

2.2.1.1. Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, curiosamente ganador del premio Nobel de Economía en 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert, etc⁸.

⁸ <http://www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm>

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización⁹. Estas convicciones moldean no sólo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

2.2.1.2. Teoría X y Teoría Y

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y e otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

Teoría X: Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y

⁹ HAMPTON, David R. Administración. Ediciones McGraw Hill.

organizados, es decir, la teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber.

Teoría Y: Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrollo un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales.

Supuestos de la Teoría X	Supuestos de la Teoría Y¹⁰
1. Las personas son perezosas e indolentes.	1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. Las personas rehúyen al trabajo.	2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.	3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	4. Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.	5. Las personas son creativas y competentes.

¹⁰ HAMPTON, David R. Administración. Ediciones McGraw Hill.

2.2.1.3. Teoría de las Necesidades

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia¹¹.

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
- Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.
- Necesidades de autoestima: Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

¹¹ Idem

- Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

2.2.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos: Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Factores motivacionales (De satisfacción)	Factores higiénicos (De insatisfacción) ¹²
1. Trabajo en si.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

2.2.1.5. Teoría de Campo de Lewin

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

- La motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente.
- El comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta.
- Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

¹² HAMPTON, David R. Administración. Ediciones McGraw Hill.

2.2.1.6. Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita¹³:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

¹³ <http://www.ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario
- Sistema I. Autoritario explotador
- Sistema II. Autoritarismo paternalista
- Clima de tipo Participativo
- Sistema III. Consultivo
- Sistema IV. Participación en grupo

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe

interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

2.2.2. Comunicación

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización¹⁴. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

¹⁴ Barranco, J.: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación, Madrid: Pirámide, 1993.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso, el contenido de lo que se comunica y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida” (1995:139)¹⁵

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en

¹⁵ Idem

solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

- La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.
- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias

de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

2.2.3. Liderazgo

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores

fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella¹⁶.

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

2.2.3.1. Estilos del liderazgo

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder. Existen tres estilos básicos: el líder autoritario, el líder participativo y el líder liberal.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo; motiva y controla al subalterno. Sin embargo,

¹⁶ Schermerhorn, John R., Hunt, "Comportamiento Organizacional", Ed. Limusa Wiley, México, 2004

considera que solamente él es capaz. El líder participativo, utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

2.2.3.2. Teorías de Liderazgo

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas: el liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y el liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo John Schermerhorn¹⁷, agrupa el liderazgo de la siguiente manera:

- Perspectivas de la teoría de rasgos y conductista: Esta teoría supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes. Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. La teoría conductista se basa en la conducta del

¹⁷ Schermerhorn, John R., Hunt, "Comportamiento Organizacional", Ed. Limusa Wiley, México, 2004

líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. El estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influye ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan dicen que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. También se observó que las personas que se preocupan por el personal, tenían grupos de personas más productivos que su contraparte. Por otro lado en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio.

- Perspectivas situacionales o contingentes: Estas reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentará acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.
- Nuevas perspectivas de liderazgo: Estas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración,

estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación¹⁸.

2.2.4. Escalas de clima organizacional

- Desvinculación: Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza¹⁹.

¹⁸ Lussier, Robert N., Achua Christopher F., "Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades", 2ª. Ed. Thomson Learning, México 2005, pp. 359-360

¹⁹ <http://adrianaavarro.com/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>

- **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- **Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos²⁰.
- Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.
- Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
- Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

²⁰ Idem

- Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo²¹.
- Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo: Selección basada en capacidad y desempeño. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos²².

²¹ Idem

- Tolerancia de errores: El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.

2.3. Marco Conceptual

Para poder alcanzar un clima laboral que nos permita llegar a tener disciplina, motivación y por consecuencia alcanzar los resultados planteados, es necesario evaluar nuestro entorno.

Estructura: Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc.) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

Facultamiento (empowerment): Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa: Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo que pretende analizar la satisfacción laboral y su incidencia en todos los procesos que ejecutan los funcionarios de Helm Bank sucursal Cartagena, y a su vez es un tipo de investigación descriptiva debido a que su aplicación se hace con referencia a un espacio dado como son las áreas y unidades funcionales de la empresa en un tiempo dado como es el cronograma de actividades de gestión que se programan.

3.2. Recolección de la información.

3.2.1. Delimitación

3.2.1.1. Delimitación Espacial

La totalidad del estudio sobre el Clima Organizacional se desarrollara completamente en Helm Bank sucursal Cartagena.

3.2.1.2. Delimitación Temporal

El estudio a realizar sobre el Clima Organizacional en Helm Bank sucursal Cartagena se realizara entre los años 2008 al 2010.

3.3. Población y Muestra

Se ha determinado para esta investigación que la muestra será el total de población de las personas que se encuentran laborando en la actualidad las oficinas de Helm Bank sucursal Cartagena; especificados de esta forma:

- Área operativa: 25 funcionarios
- Área comercial: 12 funcionarios

Siendo así un total de 37 funcionarios, lo que corresponde a nuestra población total a investigar.

3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

El proceso que se llevará a cabo para la recolección de información será el siguiente:

3.4.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias serán la entrevista y consultas, dicho proceso será aplicado a cada miembro de la oficina de Helm Bank sucursal Cartagena; estas encuestas permitirán obtener información necesaria para analizar el clima organizacional de las oficinas que se encuentran en la ciudad.

Como parte de la investigación, la observación se convierte en una herramienta muy importante para analizar los datos existentes en nuestra investigación. Dicha

observación será realizada en Helm Bank sucursal Cartagena, concretamente en las oficinas que son las directamente implicadas y beneficiadas.

3.4.2. Fuentes Secundarias

Se tomará la información ya existente de los distintos trabajos de grados y proyectos investigativos realizados que tengan relación con nuestro estudio y bibliografías disponibles de la universidad de Cartagena y otras universidades del país.

3.5. Operalización

En el siguiente cuadro se muestran las variables a analizar en este trabajo:

VARIABLES	DIMENSIONES	FUENTES	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Contextualización de la estructura organizacional y administrativa en Helm Bank en el periodo 2008 – 2010.	Primaria Secundaria	Observación directa y Encuestas a funcionarios de Helm Bank Documentos de Helm Bank.
	Análisis de los aspectos motivacionales de los funcionarios en Helm Bank en el periodo 2008 – 2010.	Primaria	Encuestas a funcionarios de Helm Bank.

SATISFACCION LABORAL	Evaluación de la comunicación existente entre el grupo financiero y los funcionarios de cada aérea en Helm Bank en el periodo 2008 – 2010.	Primaria	Encuestas a funcionarios de Helm Bank.
		Secundaria	Documentos de Helm Bank.
	Participación de los funcionarios ante situaciones que demanden Liderazgo y solución a posibles eventualidades presentadas en Helm Bank en el periodo 2008 – 2010.	Primaria	Observación directa y encuestas
		Secundaria	Documentos de Helm Bank.

3.6. Instrumento

Como instrumento de medición se aplicó una encuesta basada en la teoría del clima organizacional de Likert en el que se analizaran los siguientes variables:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación

El instrumento será aplicado al 100% de la población que en total son 37 empleados en la sucursal Cartagena de Helm Bank; para dar respuesta a esta encuesta se asignaron valores a las opciones de respuestas siendo 4 la nota más alta en la opción de Totalmente de acuerdo y 1 la más baja en la opción de Totalmente en desacuerdo; de igual forma a cada variable se le asignaron una serie de preguntas para ser más objetivos en la medición y de esta manera se realizó la tabulación y graficas por preguntas y por variables.

La escala de calificación de los resultados que se obtengan será la siguiente:

Tabla 1. Escala de calificación del instrumento de medición.

	INTERPRETACIÓN	ESCALA DE CALIFICACIÓN
TA	Totalmente de acuerdo	4
PA	Parcialmente de acuerdo	3
PD	Parcialmente en desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

4. LA EMPRESA

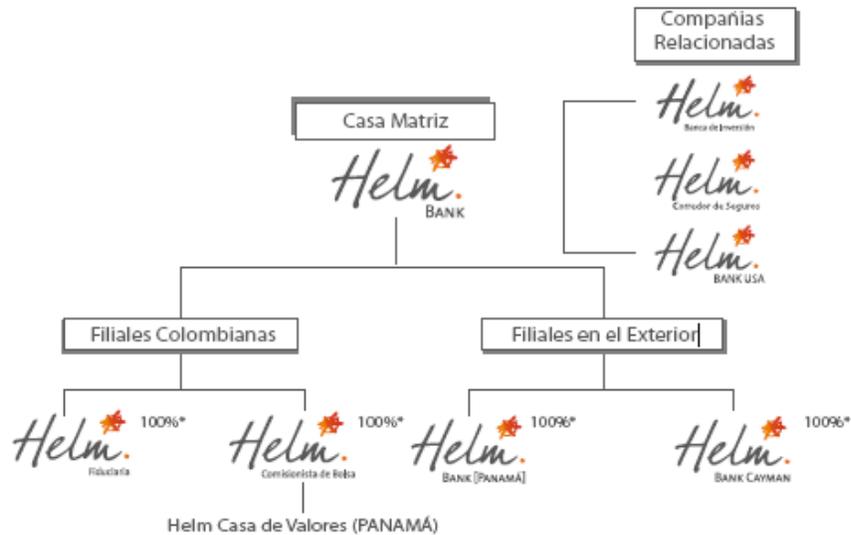
Helm Bank S.A. es una entidad privada, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá D.C. Colombia, fundada en 1963, reconocida por ofrecer a sus clientes soluciones financieras innovadoras. Helm y sus filiales conforman el sexto grupo privado en Colombia en nivel de activos.

Helm creó un nuevo concepto de atención financiera, que busca brindar una experiencia MULTISENSORIAL diferenciada, eficiente y simple, bajo el concepto de hacer las cosas más descomplicadas en la vida de sus clientes.

Cuenta con un equipo de profesionales experimentados en los segmentos corporativo, multinacional, institucional, global business, empresarial, oficial, pyme, y en las bancas privada y personal.

El posicionamiento de Helm en el mercado le ha permitido tomar el liderazgo en soluciones de tesorería, comercio exterior y cash management tanto para empresas colombianas como para empresas internacionales que operan en la región. El grupo Financiero Integrado Helm cuenta con 96 sucursales y puntos de atención en Colombia, las filiales Helm Fiduciaria, Helm Comisionista de Bolsa, las filiales del exterior Helm Bank Panamá, Helm Bank Islas Cayman y adicionalmente las compañías relacionadas Helm Banca de Inversión, Helm Corredor de Seguros y Helm Bank USA. Contamos con Helm Fondo de Empleados, junto con el cual desarrollamos nuestra misión social y medioambiental.

Grupo Financiero Integrado



4.1. Historia

La breve reseña histórica que se presenta a continuación permite conocer a nivel general el banco desde sus primeros años hasta nuestros días.

El 15 de octubre de 1962 se firma el acta de fundación del banco y es aprobada por la Superintendencia Bancaria el 12 de diciembre de 1962. Su funcionamiento fue autorizado por la superintendencia bancaria el 26 de julio de 1963 con el nombre del Banco de Construcción y Desarrollo y el 1o. De agosto abre sus puertas al público.

El 1 de enero de 1976, previamente autorizado por la superintendencia bancaria el banco cambia de razón social por la de “Banco de Crédito y Desarrollo”. Y en

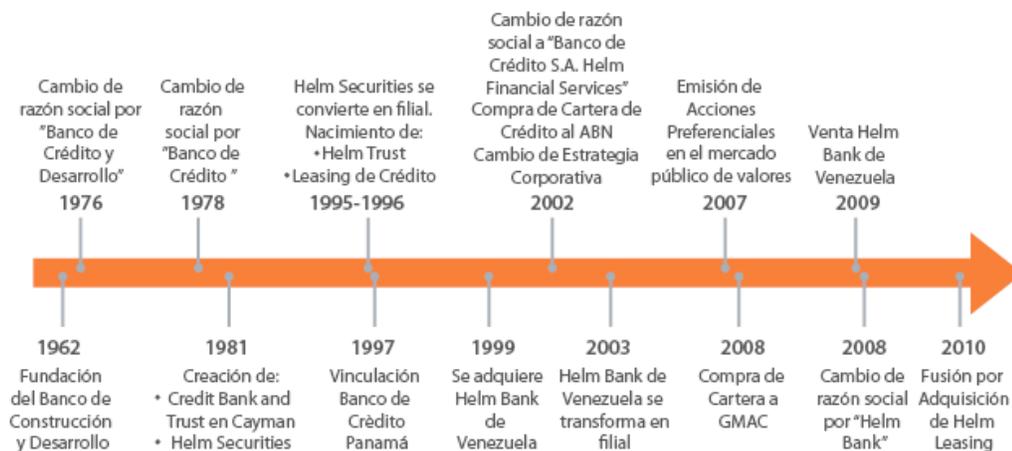
1978, el 1 de junio, es autorizado nuevamente el cambio de razón social por la de “Banco de Crédito”.

En el 2002 debidamente autorizado por superintendencia bancaria el banco cambia de razón social al "Banco de Crédito Helm Financial Services.

En el 2009 debidamente autorizado por superintendencia bancaria el banco cambia de razón social al “Helm Bank”.

En la actualidad el Helm Bank cuenta con sucursales en las siete principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Armenia y Manizales), desde las cuales ofrece con agilidad y eficiencia todos los servicios propios del sistema bancario para efectuar transacciones a nivel nacional e internacional.

Reseña Histórica del Banco



4.2. Ubicación

Helm Bank Cartagena cuenta en la actualidad con dos sucursales ubicadas en el barrio Bocagrande Cra. 2 No. 9 – 219 Av. San Martín, barrio Manga Cl. 25 No. 24^a - 16 edificio Twin Bey y tres extensiones de caja: Comfenalco – Zaragocilla Cl. 30 No. 50 – 185, Gecolsa – Mamonal Km 12 y Universidad Tecnológica de Bolívar Km 1 vía Turbaco.

4.3. Misión

Ofrecer una nueva experiencia financiera, eficiente y simple, que haga las cosas descomplicadas para nuestros clientes y usuarios²³.

4.4. Visión

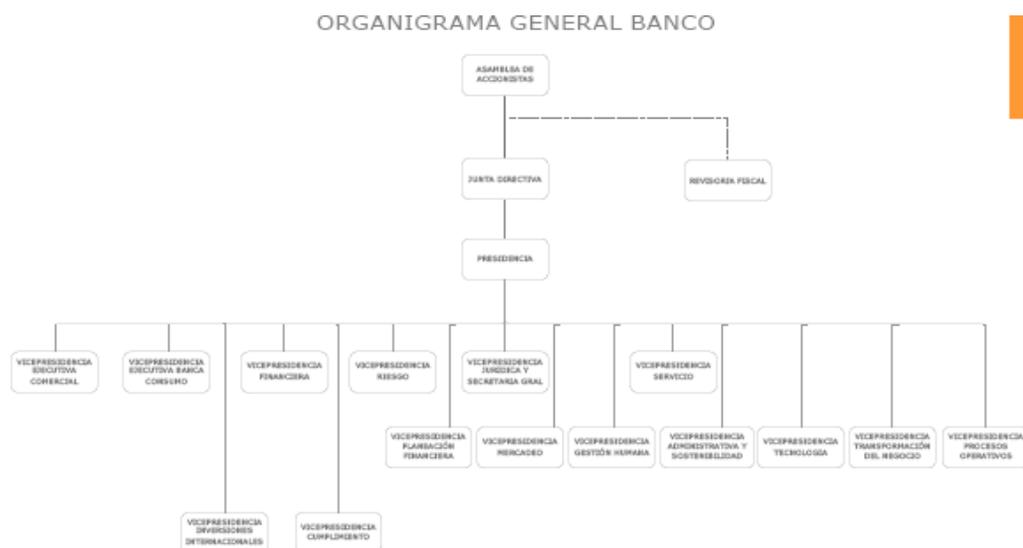
Reinventar la banca para hacerla simple.

4.5. Valores Corporativos

Los nuevos valores reúnen el sentimiento que se quiere transmitir a través de la marca a nuestros clientes; cada valor representa la evolución del grupo en diferentes aspectos: Pasión, innovación, ingenio, coraje e inteligencia.

²³ <http://grupohelm.com>

4.6. Organigrama



4.7. Proceso de Toma de Decisiones en Helm Bank

El proceso de toma de decisión es sin duda alguna es una de las mayores responsabilidades de los gerentes en el proceso administrativo. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe comenzar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará²⁴. Sin embargo,

²⁴HAMPTON, David R. Administración. Ediciones McGraw Hill.

la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. Sin embargo las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Las políticas para la toma de decisiones en Helm Bank sucursal Cartagena, están centralizadas en su gran mayoría en la oficina principal que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá. A través de comités que los integran las vicepresidencias de cada área se adelantan las estrategias, proyectos y se toman las decisiones referentes a las problemáticas u oportunidades de negocios²⁵.

Sin embargo los gerentes de cada banca en la sucursal Cartagena, tienen autonomía para tomar decisiones que estén relacionadas con movimiento de la oficina y el manejo de sus clientes.

4.8. Formalización en Helm Bank

La formalización se puede definir como el grado en el cual la organización se apoya en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los trabajadores. Se debe regular de forma positiva el comportamiento de los empleados con la finalidad de obtener un mayor nivel de eficiencia, eficacia y productividad. Para llegar a esta formalización se deben utilizar herramientas formales que se conocen como quioscos de información los cuales son:

²⁵ Helm Bank. Intranet Corporativa

- División del trabajo, cada persona deberá saber cuáles son sus actividades y alcances.
- Departamentalización, esta indica el agrupamiento de tareas similares.
- Tramo de control, esta permite la supervisión.
- Delegación de autoridad, otorga autoridad para decidir y actuar.

En el Helm Bank sucursal Cartagena el nivel de formalización es alto debido a que cada uno de sus procesos se encuentra apoyado en un manual de funciones y procedimientos que permiten que se trabaje se forma correcta y que en caso de error poder detectar en que parte del proceso hubo la falla para tomar los correctivos del caso.

- En cuanto a la división del trabajo en Helm Bank sucursal Cartagena cada uno de los funcionarios cuenta con un manual de funciones en donde se especifica cada una de las labores de cada funcionario.
- La departamentalización en Helm Bank sucursal Cartagena se encuentra dividida por funciones: la operativa y la comercial; En la parte operativa se encuentran agrupados Cajeros, Auxiliares de Procesos, Auxiliar Punto de Servicio, Analista y Director Operativo. La parte comercial está integrada por: Asesores Comerciales, Gerentes Junior, Gerentes Senior, Gerente Banca Corporativa, Gerente Banca Personal y Gerente de Oficina²⁶.

²⁶ Helm Bank. Intranet Corporativa

- El tramo de control de Helm Bank sucursal Cartagena se encuentra dividido en 3 niveles que son: Gerencia de Banca Corporativa, Gerencia de Oficina y Dirección de Oficina.
- La Delegación de Autoridad en Helm Bank sucursal Cartagena se encuentra determinada por el perfil del cargo.

4.9. Reconocimientos

- En su carácter de Emisor de Valores, el Banco ocupó en el año 2010 el tercer (3º) lugar dentro de las entidades del sector financiero en la Encuesta denominada “Código País” la cual contiene una serie de preguntas que pretenden medir la eficacia de las medidas adoptadas por los emisores de valores en los temas de Buen Gobierno²⁷.
- Por cuarto año consecutivo, Helm Bank es el banco en Colombia con el cual los usuarios financieros se sienten más complacidos, de acuerdo con el índice de satisfacción de clientes del sector bancario, realizado por la firma Customer Index Value (CIV) para Portafolio, según el cual en 2010 se dio-en términos generales- una mejora pasando de 78,1 puntos en 2009 a 78,09 en 2010.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, ubicó a Helm entre las 13 nuevas marcas del Top 100 en su más reciente medición.

²⁷ Idem

- Los usuarios del portal P&M Publicidad & Mercadeo eligieron la imagen corporativa de Helm Bank como lo mejor del trade marketing look and feel en el Top 10 P&M 2010.
- El Fondo Nacional de Garantías entregó los Premios FNG 2010 a las entidades financieras que más créditos colocaron en 2009 con el respaldo de esa entidad. Destacando el Crecimiento en Helm Leasing con \$9.909 millones que representan un incremento del 161% frente al 2008.
- Helm Bank obtuvo el Certificado Icontec de Calidad ISO 9001 para el proceso de Verificación y Procesamiento de operaciones activas, con lo cual se provee información confiable y oportuna al Departamento de Control y Seguimiento de Cartera.

4.10. Accionistas y Gobierno Corporativo

Nuestro Gobierno Corporativo se sigue fortaleciendo con la adopción de buenas prácticas y políticas plasmadas en especial en el Código de Buen Gobierno, en el cual se han compilado desde el año 2001 los principios que rigen el tema al interior del Grupo Financiero²⁸.

En el Código se contemplan las prácticas y normas que regulan la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, a saber, los Accionistas, la Junta Directiva y la Alta Dirección.

²⁸ Idem

Así mismo, se han establecido políticas que propenden por la divulgación al mercado de información transparente, veraz y oportuna, la efectividad de los mecanismos de control tanto internos como externos así como las garantías a favor de los grupos de interés, incluidos, los inversionistas y accionistas.

Respecto de estos últimos y dada la presencia en el banco de accionistas ordinarios y de accionistas preferenciales sin derecho a voto, se han plasmado las garantías y derechos de unos y otros así como los mecanismos de acceso a la información y los canales de comunicación que se han establecido con miras a responder de manera adecuada las peticiones que nos elevan.

Por otra parte, en su carácter de Emisor de Valores, el Banco ocupó en el año 2010 el tercer lugar dentro de las entidades del sector financiero en la Encuesta denominada “Código País” la cual contiene una serie de preguntas que pretenden medir la eficacia de las medidas adoptadas por los emisores de valores en los temas de Buen Gobierno.

En efecto, las medidas se relacionan con cuatro temas, a saber, Junta Directiva, Asamblea de Accionistas, Transparencia de la Información al Mercado y Mecanismos de Resolución de Conflictos.

El total de las medidas adoptadas en el denominado “Código País” asciende a cuarenta y una, de las cuales los bancos y corporaciones cumplieron en promedio 25 de ellas. Pues bien, el Banco cumplió 34 medidas y ocupó el citado tercer lugar en el rango de las entidades del sector financiero, lo cual es el resultado del marcado interés y disposición de la entidad a cumplir con los estándares internacionales en materia de Buen Gobierno.

A la fecha ya fue presentado, a los señores Accionistas en la Asamblea General ordinaria, el Balance, Estado de Resultados, el Proyecto de Distribución de utilidades del 2010 y demás documentos previstos en la ley.

En 2010, la Junta Directiva de Helm Bank aprobó según el acta número 743 de Diciembre de 2010 cambios al Código de Ética del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT que recoge las políticas definidas para la mitigación de los riesgos de LA/FT. Igualmente al Manual de Procedimientos del SARLAFT.

Durante el año se ofreció capacitación en Seguridad a los colaboradores, en los temas de Business Continuity Planning BCP (1,635 colaboradores de 2,420 equivalente a 78%), Sistema de Control Interno y Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO (1,738 colaboradores de 2,074 equivalente al 78%).

4.11. Clientes

4.11.1. Satisfacción de nuestros clientes

Helm Bank obtuvo la mayor calificación de servicio, de acuerdo con el índice de satisfacción de clientes del sector bancario, realizado por la firma Customer Index Value (CIV), según el cual en 2010, esta calificación se situó en 78,9 puntos (para 2010 el Indicador Promedio fue de 74,8 puntos) y mejoró la calificación dada en 2009 que fue de 78,1 puntos (para 2009 el Indicador promedio del Sector fue de 73,7 puntos)

En 2010 Helm Bank siguió comprometido con el apoyo a los diferentes proyectos de inversión que impactan positivamente aspectos fundamentales para el

crecimiento como son el empleo, la educación y la salud, el desarrollo, entre otros. Acompañamos el esfuerzo realizado por tantas entidades que tienen en su mira un país con menos pobreza y mejor calidad de vida, convencidos de que el cambio y la solución requieren una posición activa de todos los agentes económicos. Al ser el Banco una entidad de crédito, el compromiso requiere la maximización de esfuerzos para así apoyar el mayor número de proyectos posibles, asegurando que éstos tengan un elevado impacto social y ambiental.

Por lo anterior, el Helm Bank ha estado siempre comprometido con el apoyo a las iniciativas empresariales en sectores donde el impacto generado en término de desarrollo social es alto. En proyectos de infraestructura por ejemplo, el Banco aprobó montos superiores a 170.000 millones para ser invertidos en proyectos viales en todo el país, construcción de instalaciones portuarias y sistemas de transporte masivo. Estas inversiones van alineadas con la búsqueda de una mayor competitividad a nivel global, escenario en el cual se fortalezca el sector exportador nacional.

4.11.2. Protección y seguridad del cliente

Helm implementó un programa tendiente a la minimización del riesgo para los clientes que comprende las siguientes acciones:

- Divulgar el uso de canales, riesgos y seguridad.
- Ajustar el formato de vinculación.
- Cifrar el correo electrónico.

- Aumentar los niveles de autenticación de los canales electrónicos.
- Cambiar clave en tarjetas debito.
- Utilizar tarjeta inteligente,
- Personalizar tarjetas debito y crédito.

Así mismo, para ofrecer mayor seguridad, se implementó el servicio de Alertas y Notificaciones por correo electrónico y/o celular, al realizar retiros de Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorro y utilidades de Tarjeta de Crédito.

El “Defensor del Cliente”, es el vocero de los consumidores financieros y tiene por objeto dar trámite a las quejas y reclamos, contra entidades vigiladas de forma objetiva.

4.11.3. Productos con beneficio social

En el grupo Helm contamos con campañas y productos con beneficio social, enfocados al fortalecimiento de la educación y a la tranquilidad de nuestros clientes. Estos productos son Helm Extremo, con financiación de matrículas universitarias y el Seguro de Desempleo:

- Para el primer producto resaltamos el papel asumido por el Banco en materia de educación, reconociendo claramente a la juventud del país como el principal motor de desarrollo futuro y por esa razón, hemos creado un portafolio especial que les ayude a educarse y a gestionar sus finanzas

personales, al mismo tiempo que los soporte en la financiación de sus matrículas estudiantiles.

- Por otra parte, contribuimos al desarrollo de la infraestructura en entidades educativas.
- El seguro de desempleo hace referencia a una protección que recibe un cliente cuando es despedido sin justa causa o cuando tiene incapacidad temporal. Este seguro garantiza mantener al día las obligaciones financieras; adicionalmente brinda beneficios adicionales como el asesoramiento en la elaboración de la hoja de vida, aplicación a base de datos de empleos disponibles y seguimiento durante dos meses de la reincorporación laboral.

4.12. Proveedores

Durante el año 2010 se identificaron los proveedores estratégicos para la organización con los cuales se estructuró una encuesta cuyo objetivo era conocer el nivel de compromiso en Responsabilidad Social. En esta encuesta se evaluaron aspectos fundamentales que van alineados con la visión social del Helm Bank como Gestión Ambiental, Código de Buen Gobierno, Gestión Legal, Salud Ocupacional y Gestión Social.

De los Proveedores encuestados 54% corresponden a grandes compañías y 46% a Pymes; con los cuales proyectamos alineación con la visión de Helm en cuanto a responsabilidad y sostenibilidad, para lo cual se ha diseñado un plan que incluye

visitas, compartir experiencias, capacitación conjunta y consenso para el logro de metas a partir de medición de indicadores.

Helm plasma el compromiso social y con el medio ambiente con todos sus proveedores en 229 contratos y 1.971 órdenes de compra. El 96% de las compras se efectuó a proveedores locales generando crecimiento y empleo a la industria nacional.

4.13. Responsabilidad Social Sostenible

Comprometidos con el reto de lograr un crecimiento y desarrollo sostenible, el Grupo Helm integra una estrategia de responsabilidad social sostenible, con proyectos de largo plazo, que apalancan la visión corporativa, facilita la interacción social y el crecimiento económico nuestro y de los actores de interés, logrando un desempeño dentro de un modelo de gestión respetuoso con el medio ambiente a través de toda la cadena de valor del negocio. Para asegurar la integralidad de la responsabilidad social sostenible, el Banco tiene el compromiso de toda la organización y cuenta con el Comité de Responsabilidad Social, liderado por la Vicepresidencia Administrativa y el Voluntariado Helm.

5. DESARROLLO DEL CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HELM BANK SUCURSAL CARTAGENA

En el marco de esta investigación, se desarrolló un instrumento tipo encuesta (ver anexos), la cual fue aplicada a la totalidad de los funcionarios de Helm Bank sucursal Cartagena, para un total de 37 empleados de todos los cargos; se evaluaron tres variables. A a cada una se le formularon preguntas claves para analizar el clima organizacional y determinar el grado de satisfacción en que se encuentran los funcionarios del banco; para dar respuesta a este cuestionario, se usó una escala de valoración donde se asignó un valor a cada opción de respuesta siendo 1 la nota más baja y 4 la más alta (ver tabla 1).

Las variables que fueron evaluadas son las siguientes:

- **Motivación:** Con esta variable se logró determinar los aspectos que inciden en los funcionarios del banco para que estos trabajen comprometidos e identificados con los objetivos de la empresa y con cada una de las funciones que realiza.
- **Liderazgo:** Se analizó esta variable para conocer cómo perciben el estilo de mando de los jefes en la organización para el alcance de los objetivos
- **Comunicación:** En esta variable se analizó como se encuentran las comunicaciones dentro de la entidad tanto desde los superiores hacia los subalternos y estos últimos como perciben las relaciones con sus jefes.

5.1. Parámetros de presentación de los resultados

La interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta desarrollada en Helm Bank sucursal Cartagena para realizar el análisis del clima organizacional, se realizó teniendo en cuenta los parámetros de calificación planteados anteriormente para cada una de las variables, siendo 4 la nota más alta en la opción de Totalmente de acuerdo y 1 la más baja en la opción de Totalmente en desacuerdo.

Los datos obtenidos fueron tabulados por pregunta y por variable, recolectando las calificaciones dadas por cada uno de los funcionarios del banco mediante la encuesta, y para su análisis se presentan en graficas de círculo, barras y columnas.

5.2. Resultados obtenidos de la medición

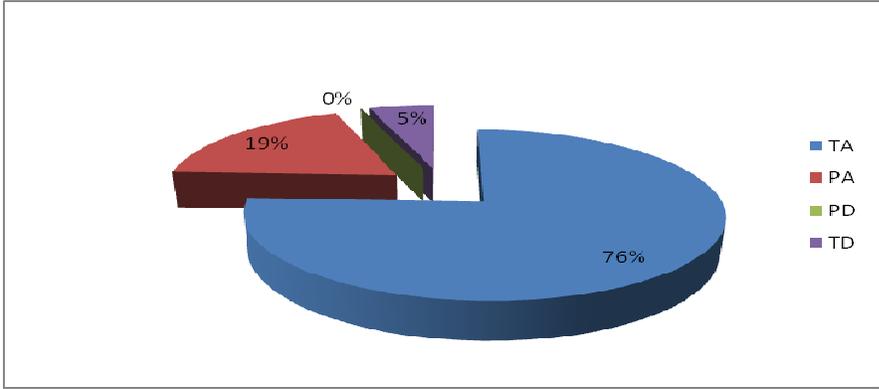
5.2.1. Resultados por pregunta variable motivación

A continuación se relacionan las afirmaciones utilizadas para la recolección de la información:

Me siento comprometido con los resultados de mi equipo de trabajo
En mi cargo tengo la posibilidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades
Los beneficios a los que tengo acceso mejoran mi calidad de vida
La empresa nos anima a participar en programas que promueven el equilibrio entre mi trabajo y mi familia
Las personas en mi área nos tratamos con amabilidad y respeto
He logrado cambios personales, los cuales me permiten ser mejor
Para mi cargo existen programas de reconocimiento que me motivan a tener un desempeño destacado

Cuando hay cambios, siento que cuento con el apoyo y orientación necesaria para adaptarme a los mismos
Siento que existe en mi área un ambiente de confianza entre las personas
Me siento orgulloso y tengo motivos suficientes para seguir trabajando en esta empresa
Mi empresa me ofrece posibilidades de desarrollo profesional acordes a mi plan de vida
En el último año he participado en procesos de formación que me permiten aumentar mi conocimiento y habilidades

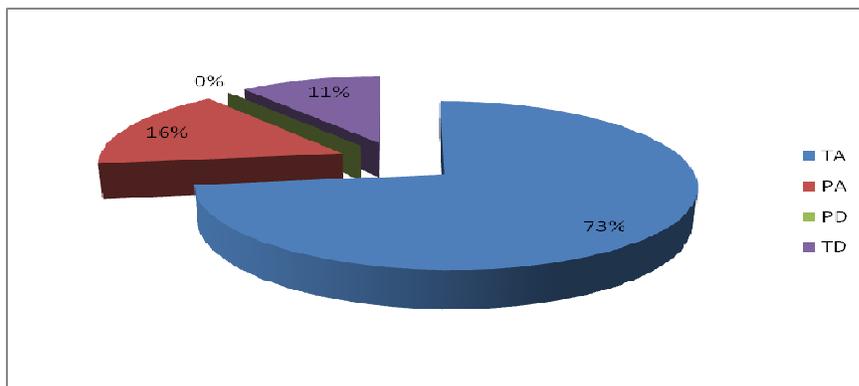
Gráfica No. 1 Compromiso con los resultados del equipo de trabajo



Fuente: Autores

El 76% de los funcionarios manifiesta que se sienten comprometidos con los resultados de su equipo de trabajo mientras que el 19% se considera en parcial acuerdo. Entre tanto un 5% de manifiesta estar en total desacuerdo con esta afirmación.

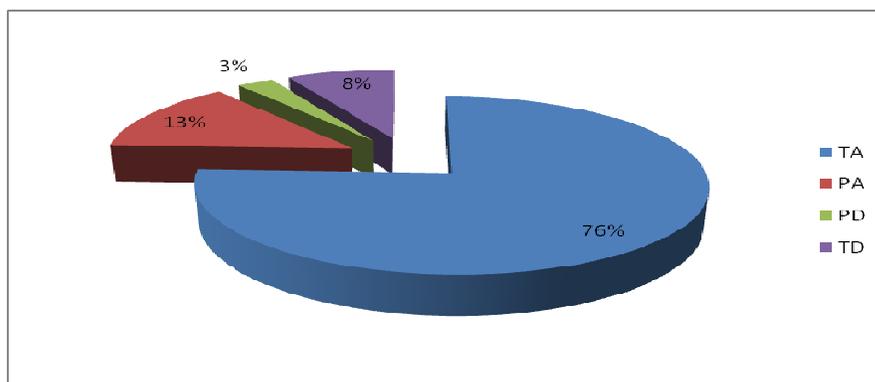
Gráfica No. 2 Posibilidades de aprendizaje y desarrollo



Fuente: Autores

El 73% de los funcionarios considera que si existen posibilidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades dentro de la Sucursal Cartagena frente a un 16% que se considera en parcial acuerdo con esta afirmación. El 11% restante manifiesta total desacuerdo con lo anterior.

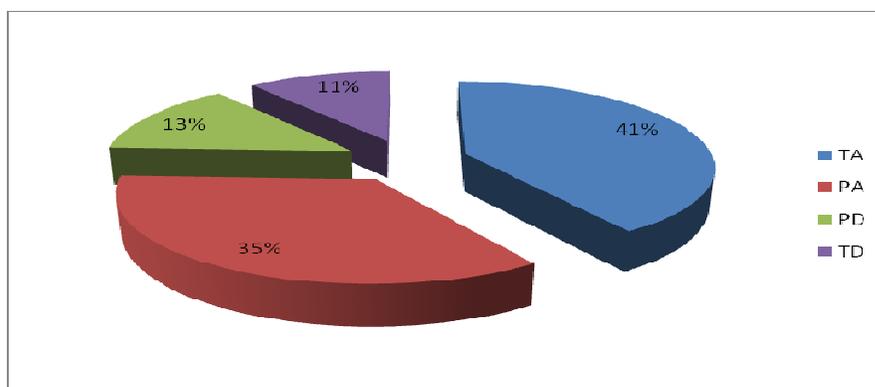
Gráfica No. 3 Beneficios en pro de la calidad de vida



Fuente: Autores

Para el 76% de los funcionarios de Helm Bank Sucursal Cartagena, los beneficios a los que tienen acceso mejoran su calidad de vida. El 13% de los funcionarios manifiesta estar en parcial acuerdo frente al 8% y 3% quienes se muestran en parcial y total desacuerdo respectivamente.

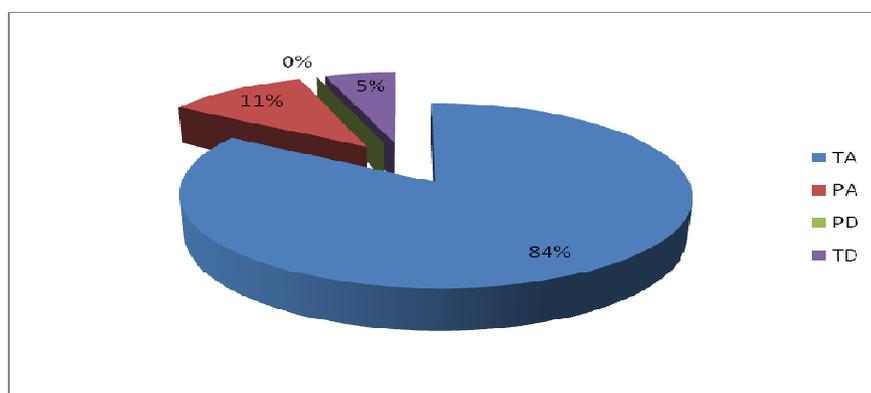
Gráfica No. 4 Equilibrio entre la empresa y la familia



Fuente: Autores

El 41% de los funcionarios considera que la empresa promueve programas en pro del equilibrio entre el trabajo y la familia. El 35% considera estar en parcial acuerdo con esta afirmación. Entre tanto el 13% y 11% de los funcionarios restantes consideran estar en parcial y total desacuerdo respectivamente.

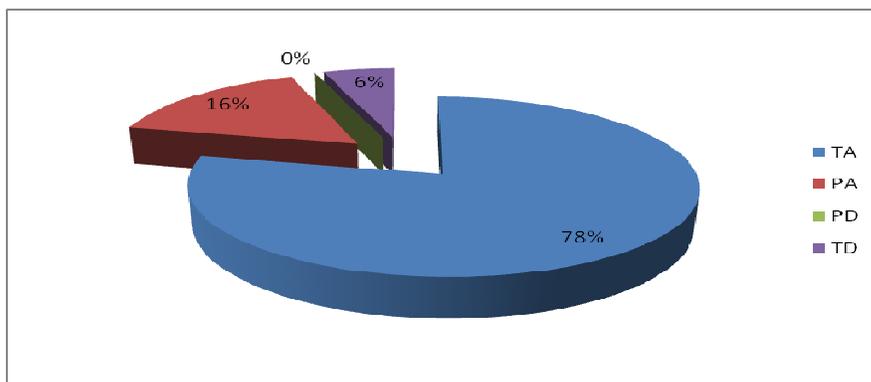
Gráfica No. 5 Amabilidad y respeto



Fuente: Autores

El 84% de los funcionarios afirma que entre los compañeros existe un trato amable y respetuoso. El 11% de los encuestados se encuentran en parcial acuerdo ante tal afirmación y un último 4% se considera en total desacuerdo.

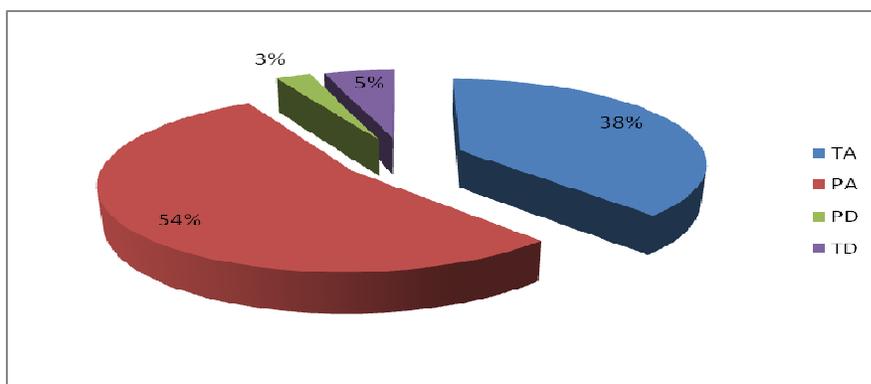
Gráfica No. 6 Cambios personales



Fuente: Autores

El 78% de los encuestados afirma que en el tiempo que lleva laborando en Helm Bank ha logrado cambios personales. El 16% de los funcionarios expresa estar en parcial acuerdo mientras un 6% está en total desacuerdo.

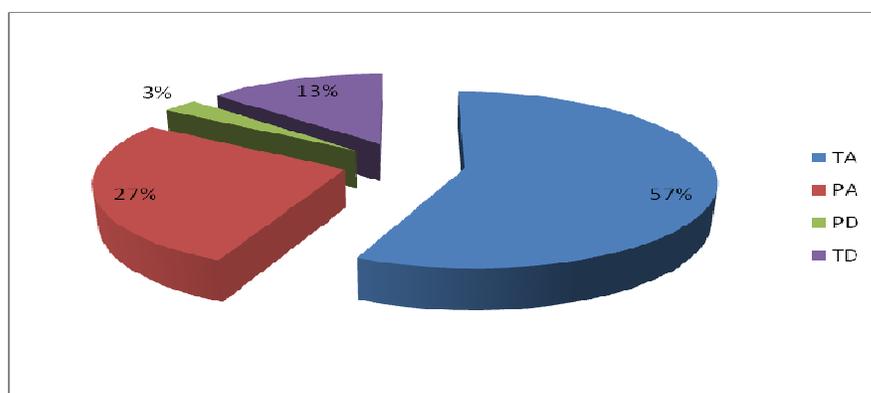
Gráfica No. 7 Programas de reconocimiento



Fuente: Autores

El 54% de los funcionarios manifiesta que en el Banco existen para cada cargo programas que reconocen y motivan el buen desempeño de cada uno de ellos, mientras que un 38% dice estar en parcial acuerdo con tal afirmación. Entre tanto el 5% y 3% se consideran en total y parcial desacuerdo respectivamente.

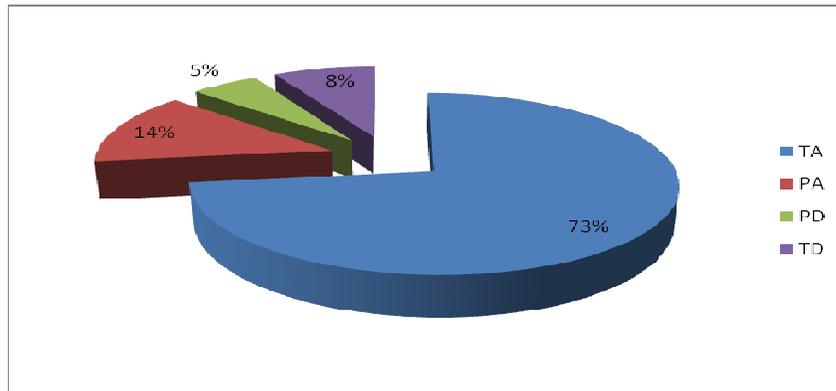
Gráfica No. 8 Apoyo y Orientación



Fuente: Autores

El 57% de los encuestados afirma estar en total acuerdo en que el banco ofrece apoyo y orientación necesaria cuando hay cambios para que sus funcionarios se adapten mientras que el 27% dice estar en parcial acuerdo ante esta afirmación. Por otro lado el 13% y 3% se encuentra en total y parcial desacuerdo respectivamente. Entre tanto el 8% y 3% consideran estar en total y parcial desacuerdo respectivamente.

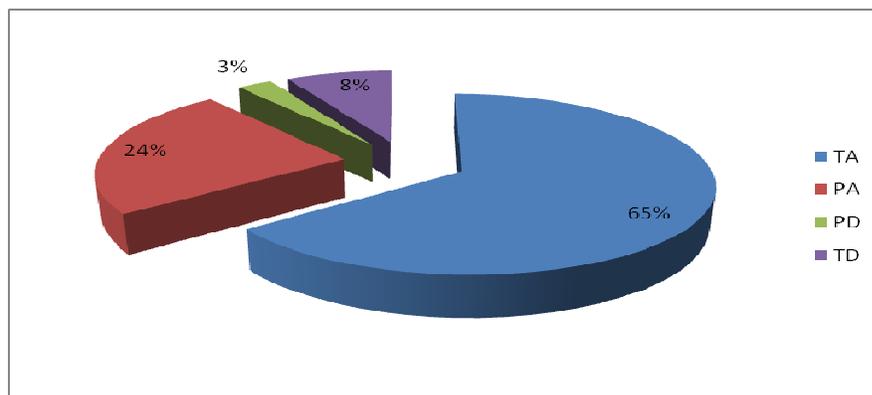
Gráfica No. 9 Confianza entre funcionarios



Fuente: Autores

El 73% de los funcionarios manifiesta que en Helm Bank hay un ambiente de confianza entre los compañeros frente a un 14% que se encuentra en parcial acuerdo. El 8% expresa estar en total desacuerdo y el 5% restante en parcial desacuerdo.

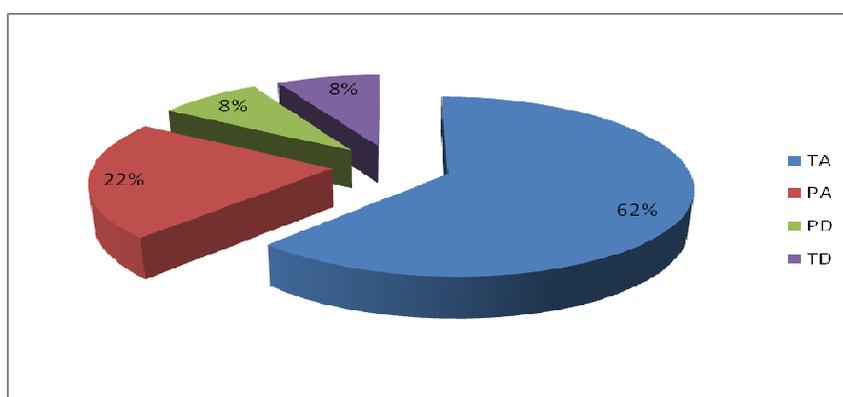
Gráfica No. 10 Orgullo por la empresa



Fuente: Autores

El 65% de los funcionarios de Helm Bank se encuentra orgulloso y tiene motivos suficientes para seguir laborando en el banco, mientras que el 24% dice estar en parcial acuerdo ante la afirmación. Entre tanto el 8% y 3% se encuentra en total y parcial desacuerdo.

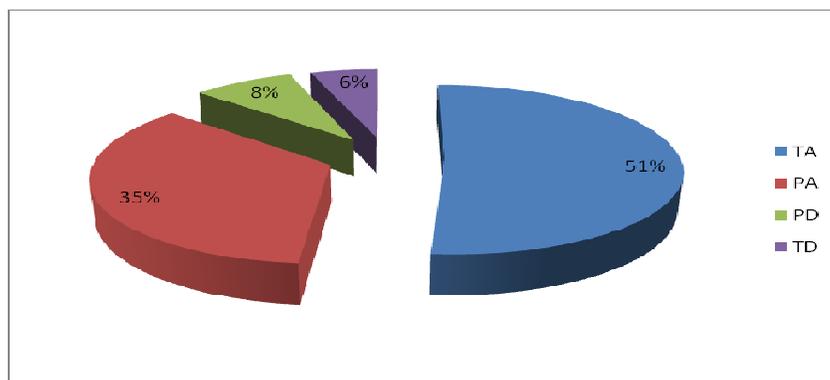
Gráfica No. 11 Posibilidades y desarrollo profesional



Fuente: Autores

El 62% de los encuestados expresa que Helm Bank les ofrece posibilidades de desarrollo profesional acorde a su plan de vida. Entre tanto, el 22% manifiesta estar en parcial acuerdo con esta afirmación. El 16% restante está en parcial y total desacuerdo con lo anterior.

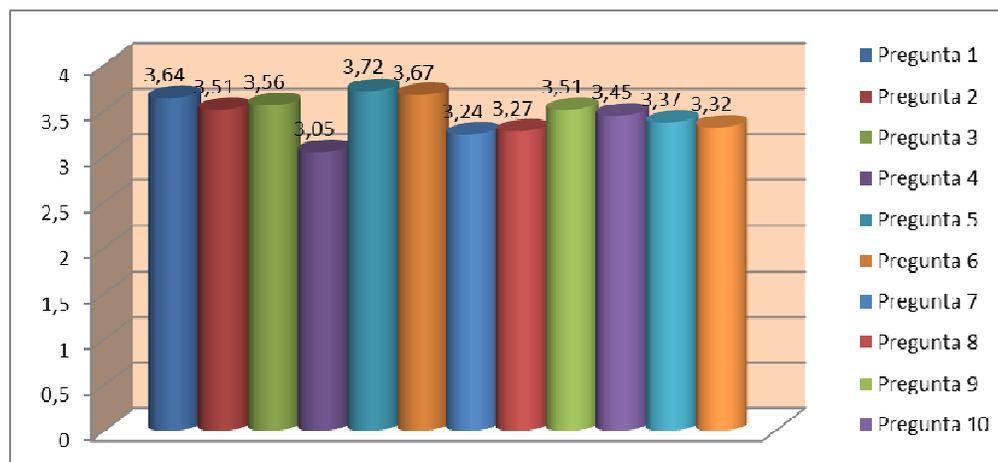
Gráfica No. 12 Procesos de formación



Fuente: Autores

De los funcionarios de Helm Bank encuestados, el 51% manifiesta que ha participado en procesos de formación que le han permitido aumentar sus conocimientos y habilidades, seguido por el 35% que se encuentran en parcial acuerdo. El 8% y 6% se manifiestan en parcial y total desacuerdo respectivamente.

Gráfica No. 13 Resultado global variable motivación



Fuente: Autores

Después de hacer la interpretación en la variable de motivación, se puede analizar que esta muestra muy buen comportamiento en el clima organizacional. Los funcionarios en general se muestran comprometidos con su equipo de trabajo debido que el Banco les brinda diferentes herramientas para que puedan realizar su trabajo de la mejor forma posible. De igual forma se puede analizar que el personal del banco percibe de manera muy positiva el ambiente de colaboración, amabilidad, respeto y apoyo durante el desarrollo del trabajo en pro de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la entidad, lo cual genera un clima organizacional agradable, además según lo analizado con las preguntas de esta variable, existen valores como el dialogo para solucionar los conflictos los cuales son comunes en los ambientes laborales y es importante el buen manejo que se le den a estos para no generar molestias en el desarrollo de las funciones laborales.

De igual manera se pudo analizar, que el banco les otorga diferentes beneficios para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. También manifiestan que

cuentan con el respaldo suficiente para realizar sus labores, lo que permite que en el ambiente laboral exista confianza y apoyo entre los compañeros de trabajo.

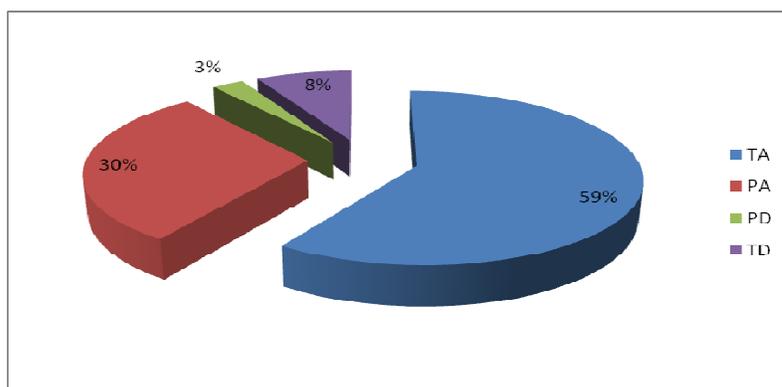
La mayoría de los funcionarios se sienten orgullosos por hacer parte de la familia Helm, sin embargo el Banco debe vincular de una manera más participativa a los funcionarios y sus familias a los diferentes programas que permitan un mayor acercamiento de las familias y el banco y de esta manera exista un equilibrio entre ambas partes.

5.2.2. Resultados por pregunta variable liderazgo

A continuación se relacionan las afirmaciones utilizadas para la recolección de la información:

Mi jefe me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar)
Mi jefe me guía y me muestra la mejor forma de realizar mi trabajo
Mi jefe me consulta y escucha con interés las propuestas y sugerencias que hago ante una situación, problema o toma de decisión
Mi jefe desarrolla relaciones de confianza que facilita la cooperación y el trabajo en equipo entre nosotros
Mi jefe hace seguimiento al cumplimiento de las metas y trabaja conmigo el tiempo necesario para corregir lo que no está funcionando bien
Mi jefe me da reconocimiento cuando he hecho un buen trabajo
Mi jefe me trata de una forma justa (con hechos y datos y sin preferencias)
Mi jefe se toma el tiempo necesario para explicarnos las razones de las decisiones y los cambios de la organización
Mi jefe actúa como mediador de conflictos entre nosotros

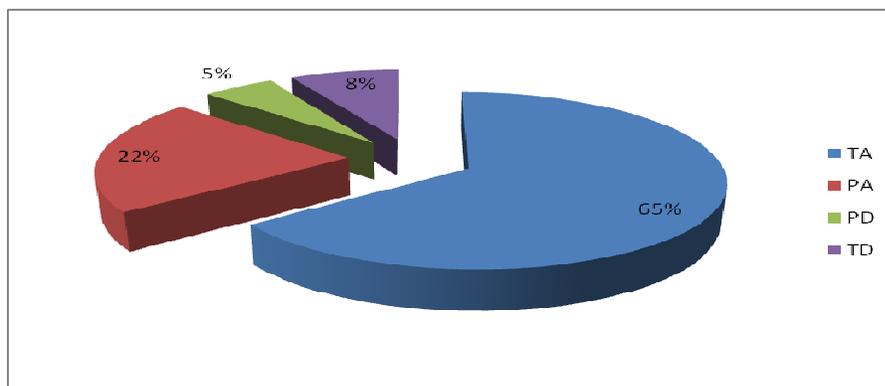
Gráfica No. 14 Retroalimentación de los jefes



Fuente: Autores

Para el 59% de los funcionarios encuestados la retroalimentación por parte de los jefes se hace de manera frecuente y oportuna, seguido de un 30% que manifiesta estar en un parcial acuerdo. El 8% está en total desacuerdo y el último 3% en parcial desacuerdo.

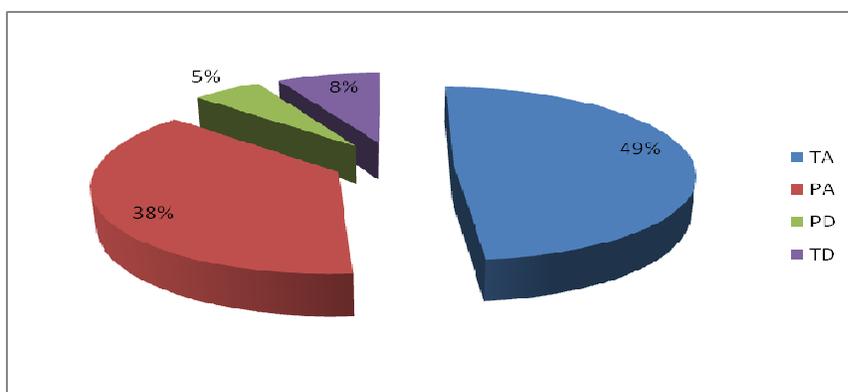
Grafica No. 15 Orientación del jefe



Fuente: Autores

El 65% de los funcionarios encuestados está totalmente de acuerdo en que su jefe los orienta para la realización de un mejor trabajo respecto a un 22% que está en parcial acuerdo. Por otro lado, el 8% está en total desacuerdo y el 5% en parcial desacuerdo.

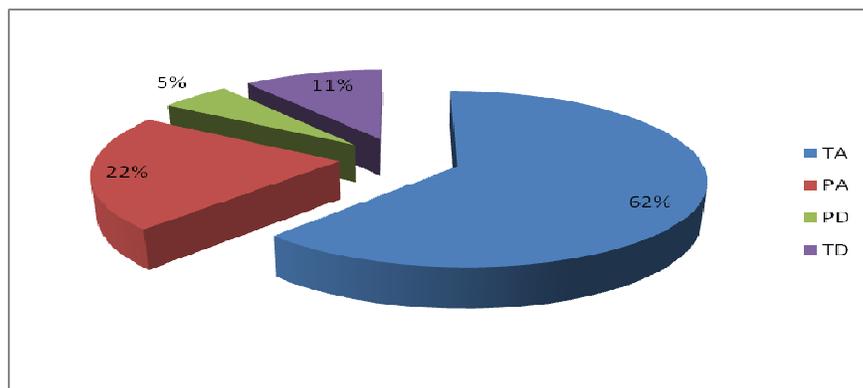
Gráfica No. 16 Atención de los jefes



Fuente: Autores

Para el 49% de los funcionarios encuestados el jefe está atento ante las propuestas y sugerencias dadas por los mismos, seguido de un 38% que dice estar en parcial acuerdo. En cuanto al 8% y 5% estos manifiestan estar en total y parcial desacuerdo respectivamente.

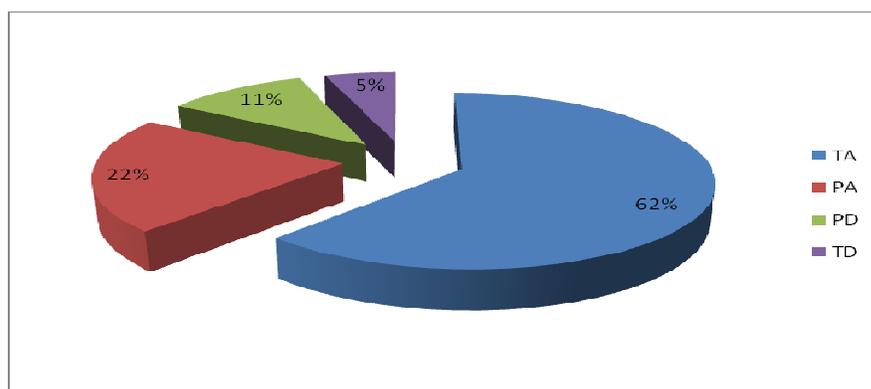
Gráfica No. 17 Relación con el jefe



Fuente: Autores

El 62% de los funcionarios encuestados considera que la relación con su jefe es amena facilitando el trabajo en equipo, seguido de un 22% que esta parcial acuerdo con esta afirmación. El 11% considera estar en total desacuerdo y el 5% restante en parcial desacuerdo.

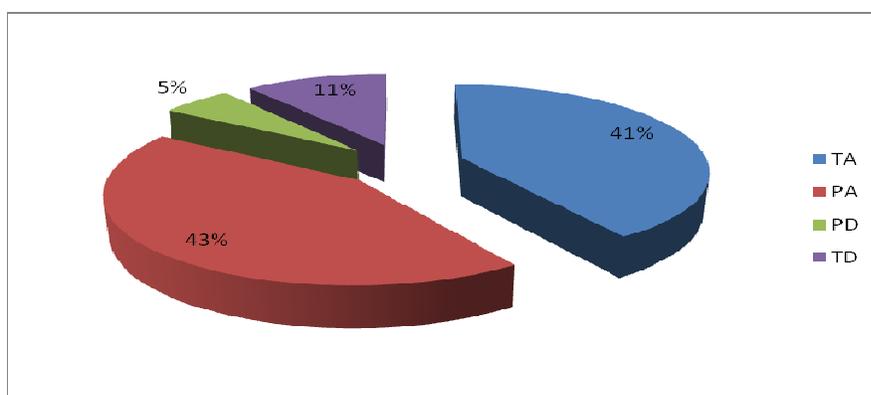
Gráfica No. 18 Seguimiento del jefe



Fuente: Autores

Para el 62% de los funcionarios encuestados el jefe trabaja siempre de la mano con el funcionario para el cumplimiento de metas. El 22% considera estar en parcial acuerdo con esta afirmación respecto al 11% y 5% que dicen estar en parcial y total desacuerdo respectivamente.

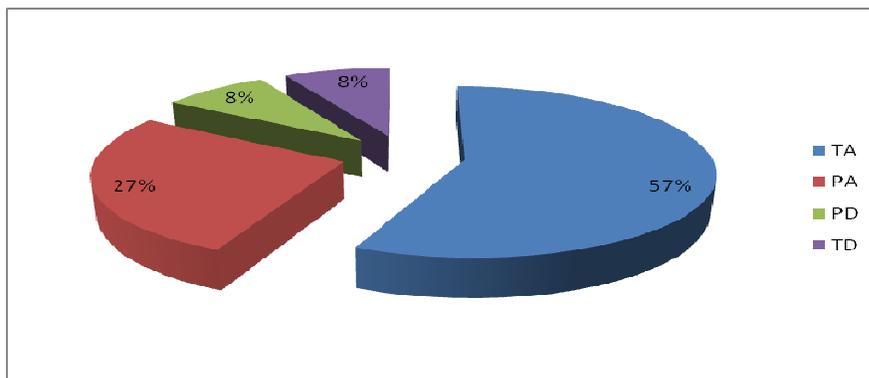
Gráfica No. 19 Reconocimiento



Fuente: Autores

El 43% de los funcionarios encuestados manifiesta estar parcialmente de acuerdo con el reconocimiento que le hace su jefe cuando realiza un buen trabajo mientras que el 41% considera estar en total acuerdo. Mientras que el 11% y 5% manifiesta estar en total y parcial desacuerdo respectivamente.

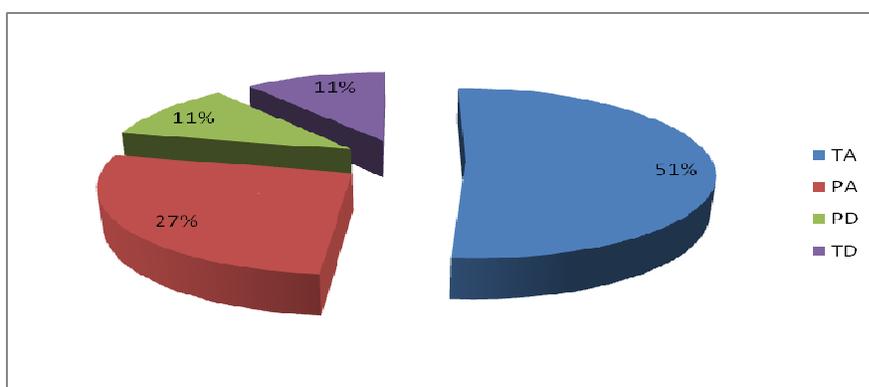
Gráfica No. 20 Trato del jefe



Fuente: Autores

Para el 57% de los encuestados manifiestan que su jefe siempre lo trato de manera justa mientras que el 27% está en parcial acuerdo. El 16% restante está en parcial y total desacuerdo con esta afirmación.

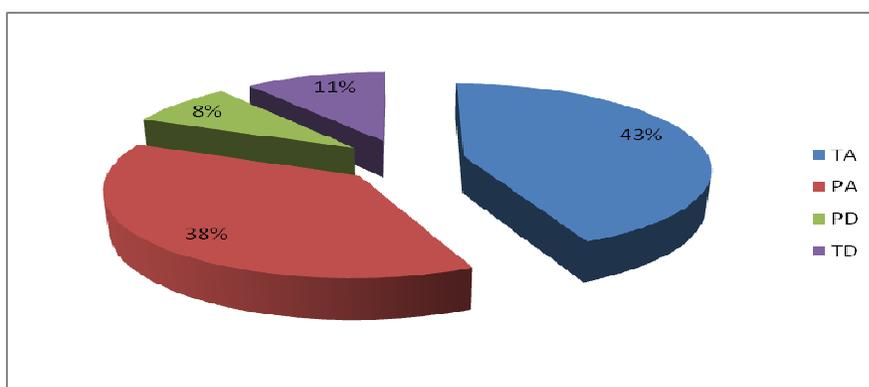
Gráfica No. 21 Comunicación del jefe



Fuente: Autores

Para el 51% de los encuestados el jefe se toma el tiempo necesario para explicar cambios y decisiones del banco respecto a un 27% que se considera estar en parcial acuerdo con esta afirmación. En cuanto al 22% restante, manifiestan estar en desacuerdo.

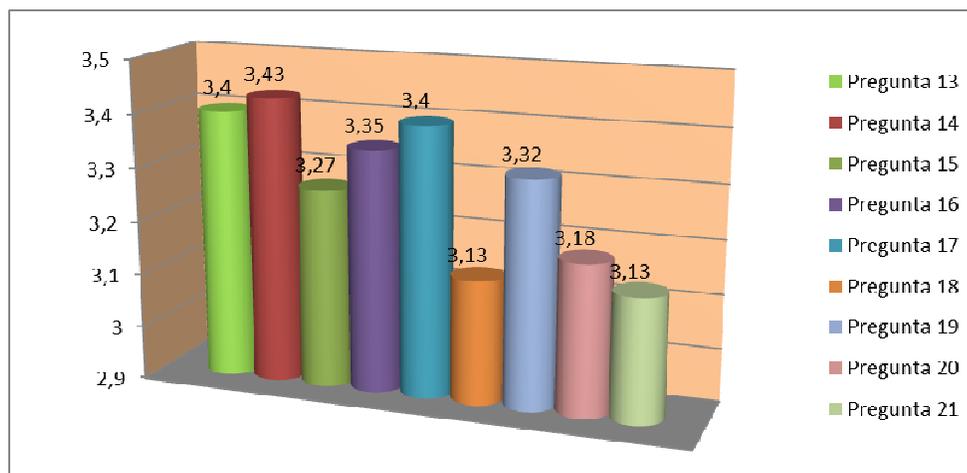
Gráfica No. 22 Jefe como mediador de conflicto



Fuente: Autores

El 43% de los funcionarios afirma que su jefe actúa como mediador de conflictos entre los compañeros de trabajo. Entre tanto el 38% manifiesta estar en parcial acuerdo respecto al 11% y 8% que considera estar en total y parcial desacuerdo respectivamente.

Gráfica No. 23 Resultado global variable liderazgo



Fuente: Autores

La variable de liderazgo nos permitió conocer como es la percepción que tienen los funcionarios sobre sus superiores y subalternos. Esta presenta un buen comportamiento, pues los funcionarios consideran que procesos como orientación, atención y retroalimentación hacen parte del día a día en la empresa. Al mismo tiempo consideran que el seguimiento que se hace por parte del líder es importante para el cumplimiento de metas y objetivos, lo que muestra que estos perciben de sus jefes un liderazgo pleno, en el que son corregidos cuando se equivocan en sus funciones de manera correcta, así como el trato que reciben el cual es respetuoso; cabe anotar que los directivos de Helm Bank sucursal Cartagena ayudan en mantener un óptimo clima organizacional siendo líderes y compañeros involucrados en la misma misión.

Sin embargo, los funcionarios consideran que el reconocimiento debe ser mayor teniendo en cuenta la labor que se realiza; y consideran que los superiores

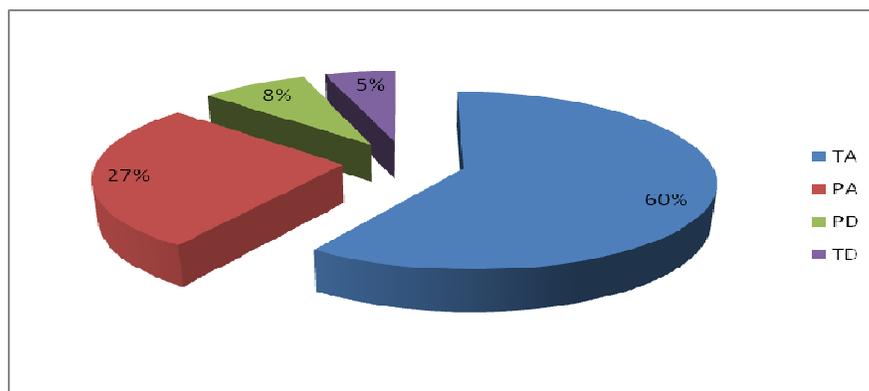
deberían involucrarse más como mediadores ante conflictos que en alguna circunstancia se pudiesen presentar.

5.2.3. Resultados por pregunta variable comunicación

A continuación se relacionan las afirmaciones utilizadas para la recolección de la información:

La empresa da a conocer de forma clara la misión y los objetivos de la misma
La empresa comunica todos los cambios de forma clara y oportuna
Mi jefe comunica con frecuencia el avance de los objetivos planteados, los logros alcanzados y las desviaciones de las metas
Los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados
En la empresa existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados
En la empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes
En la empresa que su jefe o jefes escuchan opiniones y sugerencias de los empleados

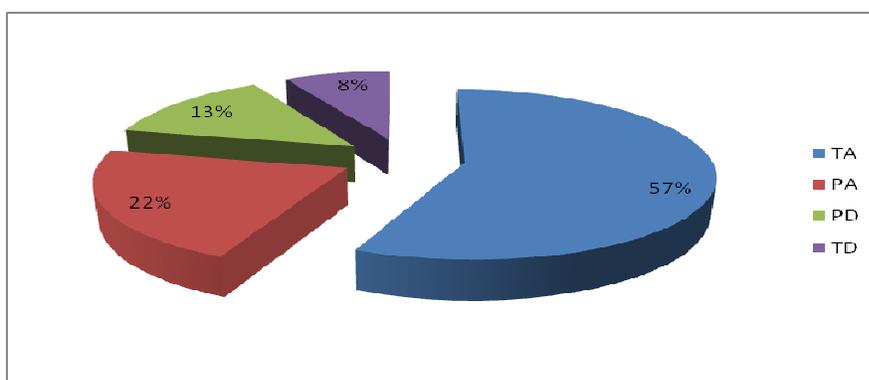
Gráfica No. 24 Comunicación de la empresa



Fuente: Autores

El 60% de los funcionarios manifiesta estar en total acuerdo en que el Banco da a conocer de manera clara toda información corporativa. El 27% se encuentra en parcial acuerdo ante esta afirmación. Por otro lado el 8% está en parcial desacuerdo y 5% restante en total desacuerdo.

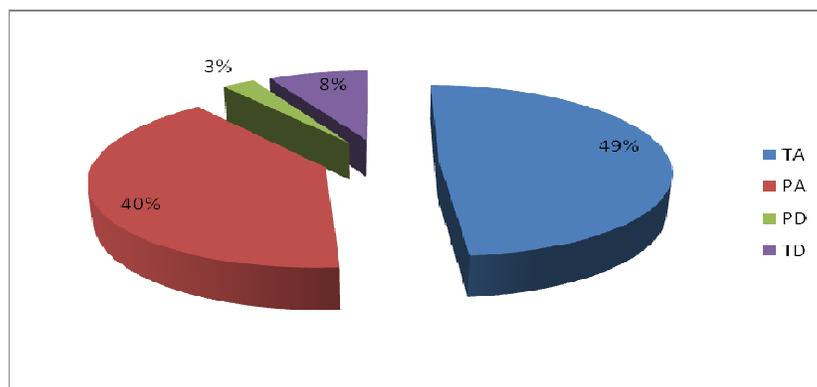
Gráfica No. 25 Cambios corporativos



Fuente: Autores

Para el 57% de los funcionarios encuestados Helm Bank informa de manera clara y oportuna todo cambio realizado y un 22% manifiesta estar en parcial acuerdo. Por otro lado, el 13% y 8% se encuentran en parcial y total desacuerdo respectivamente.

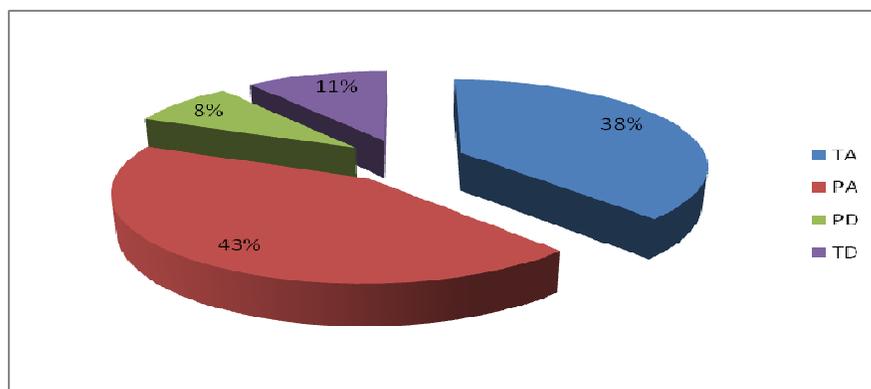
Gráfica No. 26 Comunicación frecuente



Fuente: Autores

El 49% de los funcionarios de Helm Bank está totalmente de acuerdo en que su jefe frecuentemente les está informando acerca de los objetivos planteados y cumplidos, seguido de un 40% que se encuentra en parcial acuerdo. Mientras que un 8% dice estar en total desacuerdo y el 3% restante en parcial desacuerdo.

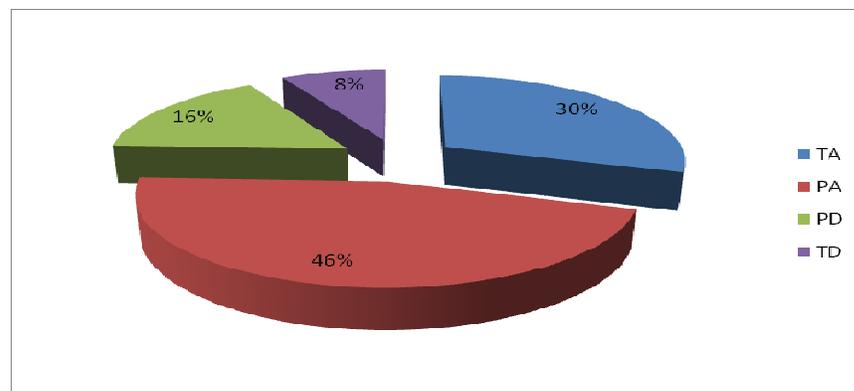
Gráfica No. 27 Comunicación hacia los jefes



Fuente: Autores

El 43% de los funcionarios ecuestados manifiesta estar en parcial acuerdo en que le son escuchadas por parte de sus jefes cada una de sus opiniones y sugerencias, mientras que el 38% se encuentra en total acuerdo. Frente a un 11% y 8% que están en total y parcial desacuerdo respectivamente.

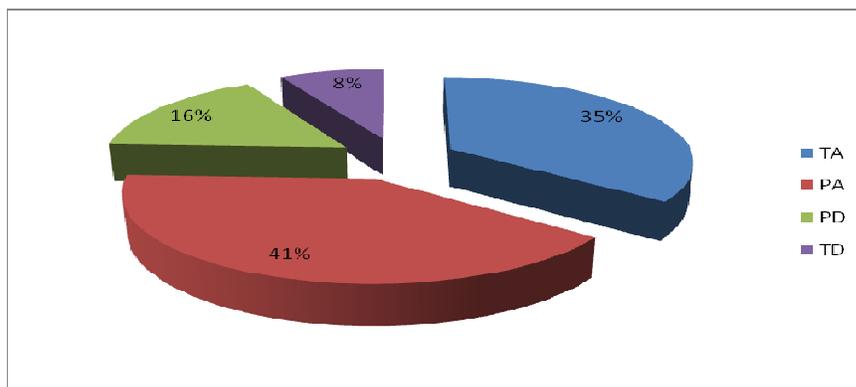
Gráfica No. 28 Comunicación descendente



Fuente: Autores

El 46% de los funcionarios de Helm Bank afirma parcialmente en que la comunicación existente de jefes a subordinados es buena. El 30% está en total acuerdo ante esta afirmación. Frente a un 16% que manifiesta estar en parcial desacuerdo y finalmente un 8% en total desacuerdo.

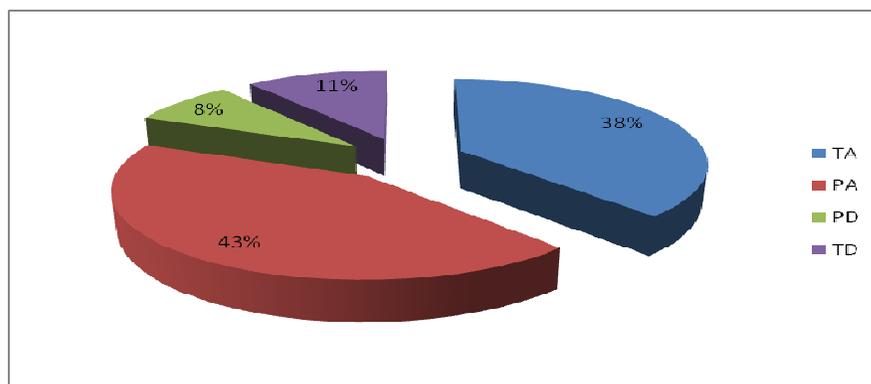
Gráfica No. 29 Comunicación ascendente



Fuente: Autores

El 47% de los funcionarios encuestados está en parcial acuerdo respecto a la comunicación de subordinados a jefes y el 35% manifiesta total acuerdo. Por otro lado encontramos que el 16% y 8% restante se encuentran en parcial y total desacuerdo a esa afirmación respectivamente.

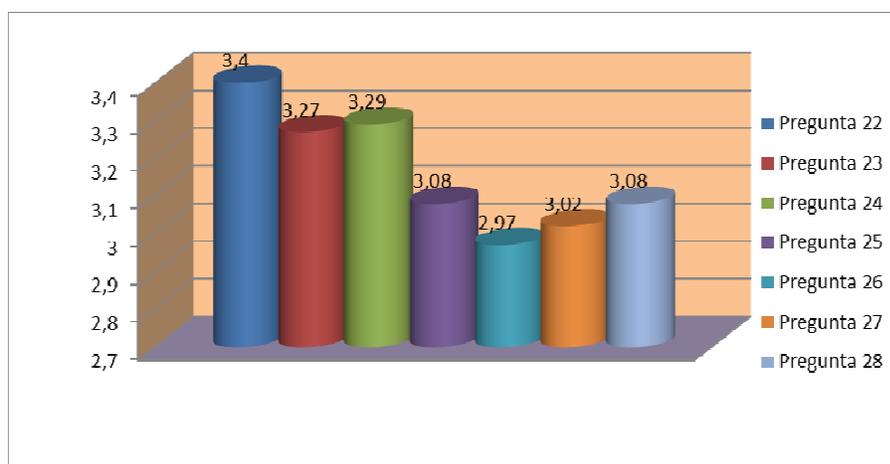
Gráfica No. 30 Opiniones y sugerencias



Fuente: Autores

El 43% de los funcionarios encuestados manifiestan parcial acuerdo referente a que sus jefes y el banco atiende opiniones y sugerencias de los mismos. El 38% se encuentra en total acuerdo. Frente a un 11% que está en total desacuerdo y un último 8% en parcial desacuerdo.

Gráfica No. 31 Resultado global variable comunicación



Fuente: Autores

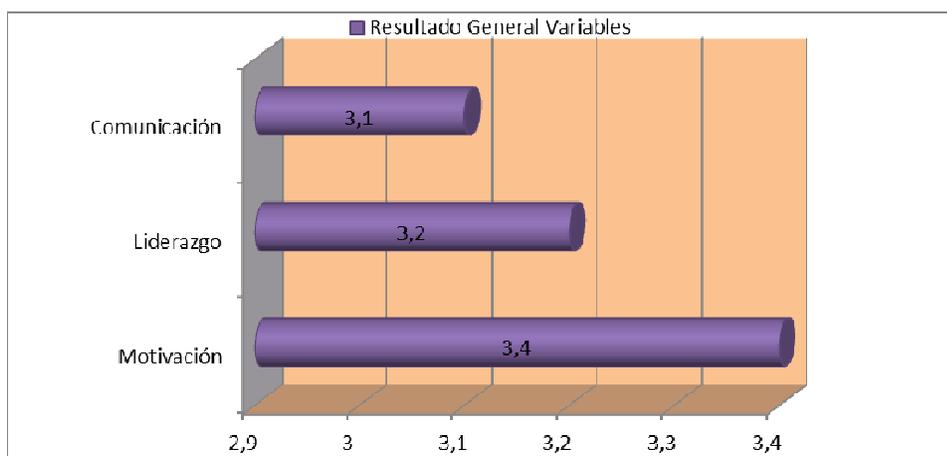
Finalmente la variable de comunicación presenta un comportamiento estable en el clima organizacional.

El banco a través de diferentes medios como intranet, reuniones, comunicados, entre otros , han transmitido para el conocimiento de todos el marco institucional (misión, visión, principios y valores), además los funcionarios tienen claras sus responsabilidades en sus cargos y conocen muy bien los procesos que deben seguir para el control de las actividades, lo cual muestra que este se preocupa porque sus funcionarios conozcan a la organización y sepan desempeñarse en ella teniendo en cuenta las políticas de la dirección.

Los cambios son informados en el momento indicado y las sugerencias y opiniones de los funcionarios son atendidas en un tiempo considerable. La información corporativa en general, es informada a través de diferentes medios para que pueda ser conocida por todos y cada uno de los funcionarios del grupo financiero, lo que muestra que los funcionarios del banco sienten que dentro de la empresa pueden mantener relaciones de confianza creando un ambiente propicio para su desempeño laboral, además de que las reuniones mensuales para conocer las novedades son realizadas oportunamente.

Sin embargo, Los funcionarios consideran que tanto la comunicación ascendente como descendente debería ser más fluida para que exista un mayor ambiente de acercamiento entre los funcionarios del banco.

Gráfica No. 32 Resultado General de variables



Fuente: Autores

En términos generales en el Helm Bank sucursal Cartagena, el clima organizacional influye de manera directa y positiva en el desempeño de las funciones laborales de los empleados, lo cual se sustenta con los resultados obtenidos después de realizado el estudio y su respectivo análisis los cuales están representados en la gráfica anterior; siendo muestra de esto los buenos resultados obtenidos mediante el instrumento de medición aplicado a cada uno de los funcionarios de la entidad, teniendo como base la teoría de Linkert, y de acuerdo a lo planteado en la escala de medición de la encuesta, las tres variables se encuentran sobre 3 siendo 4 la máxima calificación y 1 la mínima calificación.

De igual forma, es importante anotar, que aunque estas variables no se encuentran en riesgo, se debe seguir trabajando en programas y estrategias que permitan la estabilidad y el mejoramiento del clima organizacional.

5.2.4. Preguntas abiertas

En la encuesta realizada a los funcionarios de Helm Bank, se hicieron dos preguntas abiertas relacionadas con el gusto de los funcionarios hacia el banco:

1. Que es lo que más le gusta de la empresa: La mayoría de los funcionarios coincidieron en decir que el ambiente laboral, la estabilidad y las prestaciones son los motivos por los que más les gusta de trabajar en el banco.
2. Que es lo que menos le gusta de la empresa: La mayoría de los funcionarios coincidieron en decir que los horarios y algunas decisiones relacionadas con ascenso de los funcionarios son los motivos por los que menos les gusta el banco.

6. AREAS CRÍTICAS ENCONTRADAS SOBRE LAS CUALES SE DEBE EMPRENDER ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Posteriormente de analizar los datos obtenidos mediante la encuesta practicada a cada uno de los funcionarios de Helm Bank sucursal Cartagena, se logró identificar las áreas críticas en algunos aspectos de las variables sobre los cuales se deben promover acciones que ayuden de manera efectiva en el mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional en Helm Bank sucursal Cartagena.

Los aspectos en los que se encontraron áreas críticas son igual de importantes al resto sobre los cuales se realizó la medición e inciden de la misma forma en la satisfacción laboral de los funcionarios de la entidad, sobre estos se debe tener interés por llevarlos al mismo nivel que los otros o mejorarlos; las debilidades sobre las cuales se deben promover acciones de mejora antes de que su percepción por parte del personal baje y afecte negativamente en clima organizacional son detalladas a continuación:

Los funcionarios consideran que se debe existir una mayor participación en programas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y sus familias, aunque esta afirmación no obtuvo una puntuación tan baja, los funcionarios manifiestan que debería existir una a mayor interacción de sus familias y el banco.

Otro aspecto a mejorar y que presento inconformidad es la percepción que tiene los funcionarios en cuanto al reconocimiento cuando se es realizado un buen trabajo, pues estos consideran que debería ser mayor por parte del superior.

De igual forma, los funcionarios manifestaron que los superiores deberían involucrarse más como mediadores ante conflictos que en alguna circunstancia se pudiese presentar.

La comunicación tanto ascendente como descendente también generó una calificación no tan alta en los funcionarios, pues estos consideran que debería existir una comunicación más fluida entre funcionarios de diferente jerarquía del banco.

Complementando el análisis realizado, se puede observar que las debilidades que presenta Helm Bank sucursal Cartagena no representan riesgo en la satisfacción laboral de los funcionarios, ya que de acuerdo a la calificación obtenida mediante la encuesta ninguna variable se encuentra inferior a 3 donde 4 representa la máxima calificación.

7. ESTRATEGIAS QUE APORTEN AL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HELM BANK SUCURSAL CARTAGENA

Entre los lineamientos de este análisis se logró detectar las debilidades en el clima organizacional y los puntos que afectan la satisfacción laboral de los funciones en Helm Bank sucursal Cartagena; por lo tanto es responsabilidad de este estudio plantear estrategias que aporten al mejoramiento o mantenimiento del clima en esta entidad bancaria.

Teniendo en cuenta las opiniones obtenidas de los funcionarios de Helm Bank sucursal Cartagena y su percepción en las tres variables analizadas sobre la organización mediante el instrumento de medición, a continuación se plantean algunas estrategias:

Respecto a los funcionarios que consideran que debería existir una mayor participación en programas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y sus familias, es importante que el banco a través de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial integre a los miembros de las familias de cada trabajador para que participen de forma continua en proyectos con los que cuenta el banco en diferentes temáticas. También sería de gran valor que se institucionalice “El día de la Familia Helm”; para de esta manera afianzar no solo los vínculos afectivos entre las familia sino también entre los funcionarios del banco.

En cuanto al interés que manifestaron algunos funcionarios en lo que ha reconocimiento se refiere por el trabajo realizado, sería conveniente que de la mano de Gestión Humana se creen incentivos que promuevan un mayor sentido

de pertenencia en los funcionarios y permitan que estos trabajen comprometidos con los objetivos y metas del banco.

De igual forma, referente a la inconformidad que manifestaron algunos funcionarios de que los superiores deberían involucrarse más como mediadores ante conflictos, se debe trabajar con cada uno de los jefes de áreas, para que se involucren más con sus subalternos, para que se generen espacios donde ellos puedan actuar como mediadores de posibles conflictos y estos permita un mayor ambiente de confianza y compañerismo en el banco.

Finalmente, lo relacionado a la comunicación tanto ascendente como descendente, se propone aumentar el número de reuniones y las comunicaciones para crear un espacio propicio donde la información sea transmitida de manera más rápida y fluida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los resultados obtenidos de esta investigación, se puede determinar que de las variables analizadas, ninguno se encuentra en estado crítico, puesto que todas muestran un buen comportamiento con respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral, debido a que las respuestas en general obtuvieron una calificación sobre 3 con respecto a la escala de medición.

En términos generales y de acuerdo con las variables estudiadas los funcionarios de Helm Bank sucursal Cartagena están a gusto con su trabajo y todo lo relacionado con las labores que desempeñan. El nivel de satisfacción es bueno y los funcionarios se sienten orgullosos de pertenecer a la familia Helm. Dentro de la observación directa que se pudo realizar, el sentido de pertenencia y el compromiso prevalecen dentro de la percepción de los funcionarios hacia la empresa.

Estos resultados obtenidos en el análisis del clima organizacional de Helm Bank sucursal Cartagena, puede ser considerada dentro de uno de los tipos de clima organizacional explicados en teoría de Likert, teniendo en cuenta los resultados y la percepción de los funcionarios sobre las variables estudiadas, representa un clima de tipo participativo o sistema IV, debido a que existe una confianza en los funcionarios por parte de las directivas del banco, la comunicación se desarrolla ascendente – descendente y viceversa, la participación existente permite que los funcionarios trabajen comprometidos con los objetivos y las relaciones de trabajo en lo relacionado supervisor – supervisado se basan en la amabilidad y respeto; el objetivo principal de este tipo de sistema según la teoría de Likert es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación como estrategia, de esta manera Helm Bank sucursal Cartagena

cuenta a través de su clima organizacional con un mecanismo importante para seguir posicionándose como banco líder en el sector financiero.

La realización de los estudios de clima organizacional en las empresas cada día van tomando mayor importancia, pues estos permiten establecer que áreas de la empresa demandan cuidados o en su defecto se convierten en oportunidades para conocer en qué estado se encuentra la empresa con respecto a los empleados, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. Por eso es de vital importancia que estos ejercicios se hagan periódicamente para así determinar en qué fallas se está incurriendo y determinar qué planes de acción implementar para el mejoramiento del clima en la organización. De igual forma, es recomendable implementar las estrategias mencionadas anteriormente para mejorar cada día más y prevenir posibles amenazas que incidan en el clima organizacional de esta entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Albert, Kenneth J. Manual de Administración Estratégica. Ed. McGraw Hill, 1983

Barranco, J.: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación, Madrid: Pirámide, 1993

Hampton, David R. Como se encarna y se transmite la cultura? Ed. McGraw Hill, 2001

Lussier, Robert N., Achua Christopher F., "Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades", 2ª. Ed. Thomson Learning, México 2005

Luthnas, Fred. Organizational Behavior. Ed. Mc Graw Hill, 2007

Pinto. A. Reynaldo. Cultura de investigación, formación investigativa en el contexto universitario. Revista Panorama económico departamento de investigaciones económicas y sociales DIES, 2004.

Rodríguez, Mancilla Darío. Diagnóstico Organizacional. Ed. Alfa Omega. Universidad Católica de Chile, 2005

Rodríguez M., Darío. Gestión Organizacional Elementos para su Estudio. Ed. Alfa Omega, 2006

Schermerhorn, John R., Hunt, "Comportamiento Organizacional", Ed. Limusa Wiley, México, 2004

Toro, Álvarez Fernando. Clima Organizacional. Ed. Cincel, 2001

Fayol, H., Administración General e Industrial. Ed. Dunod. París. 1996.

<http://adrianaavarro.com/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>

<http://www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm>

<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

<http://www.ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

<http://www.grupohelm.com>

Helm Bank. Intranet corporativa.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE HELM BANK

ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE HELM BANK SUCURSAL CARTAGENA, PERIODO 2008 – 2010

Agradecemos su colaboración y disposición al momento de diligenciar la encuesta. Favor tener en cuenta lo siguiente:

- TA** Totalmente de acuerdo
- PA** Parcialmente de acuerdo
- PD** Parcialmente en desacuerdo
- TD** Totalmente en desacuerdo

		TA	PA	PD	TD
1	Me siento comprometido con los resultados de mi equipo de trabajo				
2	En mi cargo tengo la posibilidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades				
3	Los beneficios a los que tengo acceso mejoran mi calidad de vida				
4	La empresa nos anima a participar en programas que promueven el equilibrio entre mi trabajo y mi familia				
5	Las personas en mi área nos tratamos con amabilidad y respeto				
6	He logrado cambios personales, los cuales me permiten ser mejor				
7	Para mi cargo existen programas de reconocimiento que me motivan a tener un desempeño destacado				
8	Cuando hay cambios, siento que cuento con el apoyo y orientación necesaria para adaptarme a los mismos				
9	Siento que existe en mi área un ambiente de confianza entre las personas				
10	Me siento orgulloso y tengo motivos suficientes para seguir trabajando en esta empresa				
11	Mi empresa me ofrece posibilidades de desarrollo profesional acordes a mi plan de vida				

		TA	PA	PD	TD
12	En el último año he participado en procesos de formación que me permiten aumentar mi conocimiento y habilidades				
13	Mi jefe me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar)				
14	Mi jefe me guía y me muestra la mejor forma de realizar mi trabajo				
15	Mi jefe me consulta y escucha con interés las propuestas y sugerencias que hago ante una situación, problema o toma de decisión				
16	Mi jefe desarrolla relaciones de confianza que facilita la cooperación y el trabajo en equipo entre nosotros				
17	Mi jefe hace seguimiento al cumplimiento de las metas y trabaja conmigo el tiempo necesario para corregir lo que no está funcionando bien				
18	Mi jefe me da reconocimiento cuando he hecho un buen trabajo				
19	Mi jefe me trata de una forma justa (con hechos y datos y sin preferencias)				
20	Mi jefe se toma el tiempo necesario para explicarnos las razones de las decisiones y los cambios de la organización				
21	Mi jefe actúa como mediador de conflictos entre nosotros				
22	La empresa da a conocer de forma clara la misión y los objetivos de la misma				
23	La empresa comunica todos los cambios de forma clara y oportuna				
24	Mi jefe comunica con frecuencia el avance de los objetivos planteados, los logros alcanzados y las desviaciones de las metas				
25	Los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados				
26	En la empresa existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y subordinados				
27	En la empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes				
28	En la empresa que su jefe o jefes escuchan opiniones y sugerencias de los empleados				

29 Que es lo que más le gusta de la empresa?

30 Que es lo que menos le gusta de la empresa?
