

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DAVIVIENDA SUCURSAL
CARTAGENA.**

**LAURA INÉS ALFONSO LONDOÑO
DAVID ALBERTO MARRUGO MERCADO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2012

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DAVIVIENDA SUCURSAL
CARTAGENA.**

**LAURA INÉS ALFONSO LONDOÑO
DAVID ALBERTO MARRUGO MERCADO**

**Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de empresas**

**Asesor
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2012

Nota de Aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. Agosto de 2012

“Muchos de los fracasos de los hombres es porque no se dieron cuenta lo cerca que estaban del éxito cuando desistieron.”

- Thomas Edison

A Dios, por su fortaleza, entendimiento y sabiduría en la ejecución de este proyecto.

A mis padres María Elena y Luis Miguel, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes. ¡Gracias!

Diana, desde que nací me has enseñado el valor de la amistad y la complicidad, gracias por compartir uno más de mis sueños, por ser mi hermana y amiga.

A mi familia y amigos incondicionales gracias por estar conmigo, por su confianza y su cariño.

A todos mis compañeros y profesores de la U de C que formaron parte de esta aventura, siempre quedarán en mis recuerdos, por ser parte importante en mi carrera y por todo el apoyo recibido.

Con todo mi cariño. **Laura Alfonso Londoño**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir esta experiencia y por ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis padres Amaury y Ludy por su esfuerzo, por educarme y formarme, por los valores que me han inculcado, Gracias por su amor incondicional.

A mis hermanos Nico y Maura, que han sido un motor para lograr mis propósitos y salir adelante.

A mis amigos Braian, Carlos, Yiri, Diana, Mary por su amistad y lealtad para alcanzar mi sueño.

A mis compañeros y profesores por su apoyo y colaboración en todo.

Gracias a todos,

David Marrugo Mercado

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto, ha requerido de esfuerzo y dedicación por parte de los autores, no hubiese sido posible su finalización, sin la cooperación desinteresada de muchas personas, las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación, alegrías, ilusiones, sobre todo de mucho interés por vernos triunfar y culminar una etapa más de nuestras vidas.

Primero antes que nada, gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de investigación.

Agradecemos hoy y siempre a nuestras familias porque se preocuparon por nosotros, por su amor, comprensión y apoyo incondicional que nos han otorgado durante este tiempo que ha sido imprescindible en nuestra formación como profesionales, de no haber sido por ellos, no estaríamos en este lugar.

Gracias a nuestro asesor Adolfo Peña quien con su dedicación, tiempo, conocimientos y experiencia nos dio las herramientas necesarias para culminar este proyecto.

A nuestros profesores y compañeros, nuestro más sincero agradecimiento, ya que dentro de los ámbitos que a cada uno le competen nos han colaborado sin ponernos ningún impedimento, al contrario nos han brindado siempre su apoyo incondicional y una sonrisa.

A la Universidad de Cartagena representada por todos sus docentes y funcionarios, que nos otorgaron su apoyo en los años de estudio.

Finalmente a todos los que de una u otra manera colaboraron durante estos años de formación profesional.

A todos ellos Gracias

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	III
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Objetivo de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Justificación.....	14
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Marco Teórico.....	18
2.3. Marco Conceptual.....	39
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Enfoque y Tipo de Investigación.....	42
3.2. Población y Muestra.....	42
3.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información.....	43
3.4. Operacionalización de las variables.....	45
4. ASPECTOS GENERALES DE DAVIVIENDA S.A.....	46
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
5.1. Resultados de la Variable Estructura.....	54
5.2. Resultados por pregunta variable Responsabilidad.....	62
5.3. Resultados de la variable Remuneración.....	70
5.4. Resultados de la variable Riesgo y Toma de decisiones.....	78
5.5. Resultados variable Apoyo.....	86
5.6. Resultados por pregunta variable Tolerancia al conflicto.....	94
6. PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DAVIVIENDA S.A.....	104

7. CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	112

CONTENIDO DE FIGURAS, TABLAS Y GRAFICAS.

Figura 1. Perspectiva del clima organizacional según Litwin y Stringer.....	27
Tabla 1. Operacionalización de la variable	45
Tabla 2. Principales inversiones de Davivienda S.A Nov. 2012.....	50
Tabla 3. Escala de calificación del instrumento de medición.	52
Tabla 4. Aspectos analizados de la variable Estructura.....	54
Tabla 5. Resultado Global de la Variable Estructura.	61
Tabla 6. Aspectos analizados de la variable Responsabilidad.	62
Tabla 7. Resultado Global de la Variable Responsabilidad	69
Tabla 8. Aspectos analizados de la variable Remuneración.....	70
Tabla 9. Resultado Global de la Variable Remuneración.	77
Tabla 10. Aspectos analizados de la variable Riesgo y Toma de decisiones	78
Tabla 11. Resultado Global de la Variable Riesgo y Toma de Decisiones.	85
Tabla 12. Aspectos analizados de la variable Apoyo.....	86
Tabla 13. Aspecto Global de la Variable Apoyo.....	93
Tabla 14. Aspectos analizados de la variable Tolerancia al conflicto	94
Tabla 15. Resultado Global de la Variable Tolerancia al Conflicto.	101
Tabla 16. Resultado general de Variables	102
Gráfica 1. Misión, Visión y Políticas de Calidad	55
Gráfica 2. Adecuada capacitación del personal.....	56
Gráfica 3. Capacitación del puesto de trabajo.	57
Gráfica 4. Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.	58
Gráfica 5. Objetivos claramente establecidos.	59
Gráfica 6. Desarrollo de cada empleado.....	60
Gráfica 7. Resultado Global de la variable Estructura.	61
Gráfica 8. Puesto adecuado a los conocimientos	63

Gráfica 9. Satisfacción con la labor desempeñada dentro de la Empresa.....	64
Gráfica 10. El puesto permite autonomía en la toma de decisiones.	65
Gráfica 11. Juez del rendimiento propio.	66
Gráfica 12. Implicación del personal en los objetivos.	67
Gráfica 13. Responsabilidad de los objetivos a alcanzar.	68
Gráfica 14. Resultado Global de la variable Responsabilidad.	69
Gráfica 15. Remuneración del puesto.....	71
Gráfica 16. Prestaciones.....	72
Gráfica 17. Políticas salariales adecuadas.	73
Gráfica 18. Remuneración respecto a otras compañías.	74
Gráfica 19. Mayor remuneración mayor responsabilidad.....	75
Gráfica 20. Remuneración como medida de valor.	76
Gráfica 21. Resultado Global de la variable Remuneración.	77
Gráfica 22. Cualidades para asumir retos del cargo.	79
Gráfica 23. Superación y aspiración.	80
Gráfica 24. Riesgo en la seguridad personal.	81
Gráfica 25. Toma de decisiones equivocadas.	82
Gráfica 26. Autonomía en la toma de decisiones.....	83
Gráfica 27. Toma de decisiones.	84
Gráfica 28. Resultado Global de la variable Riesgo y Toma de decisiones.	85
Gráfica 29. Apoyo entre áreas.	87
Gráfica 30. Respeto del jefe inmediato.	88
Gráfica 31. Jefe inmediato capacitado.....	89
Gráfica 32. Mejora continua.....	90
Gráfica 33. Sugerencias e iniciativas.....	91
Gráfica 34. Éxito en el trabajo.....	92
Gráfica 35. Resultado Global de la variable Apoyo.....	93
Gráfica 36. Discusión abierta.....	95
Gráfica 37. Honestidad entre compañeros.	96

Gráfica 38. Ambiente sano y de mutua ayuda.	97
Gráfica 39. Trato adecuado entre compañeros.....	98
Gráfica 40. Conflictos.....	99
Gráfica 41. Libertad para expresar ideas.	100
Gráfica 42. Resultado Global de la variable Tolerancia al conflicto.	101
Gráfica 43. Resultado general de Variables.	102

INTRODUCCIÓN

Esta investigación ha surgido de la relevancia que tiene el comportamiento de los recursos humanos frente a la estructura organizacional presente en Davivienda S.A. Los empleados considerados como la base para el desarrollo y la capacidad de aprendizaje de las organizaciones generan la necesidad de conocer la percepción que tienen estos frente a las políticas implementadas en la empresa para el desarrollo de las actividades.

El clima organizacional no se debe catalogar como una actividad rutinaria que requiere la empresa, ya que de este estudio se generan espacios de reflexión que ayudan a examinar y al mismo tiempo fortalecer situaciones existentes que permitan el buen funcionamiento de la empresa. En relación a lo planteado, el clima organizacional tiene influencia en el desempeño, la motivación y la satisfacción en el empleo, se tendrán en cuenta variables que incidan en el desarrollo y las consecuencias que se generan a través de diferentes acciones.

A partir de lo anterior este proyecto se propone el Análisis del clima organizacional de Davivienda sucursal Cartagena, con el fin de analizar y conocer la satisfacción laboral de los empleados de este banco.

El clima organizacional corresponde a los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal y del estilo de los directivos de una organización, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.¹ La importancia especial de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un

¹ Panorama sobre los estudios de clima organizacional, Revista diversitas, Perspectivas en psicología. Vol. 2 No. 2, Bogotá, Colombia, Junio de 2006

trabajador no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de una buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Este proyecto se basa en comprobar que el clima organizacional tiene una influencia en el comportamiento de los trabajadores, mediante los niveles de motivación laboral, liderazgo, entre otros.

Finalmente se puede afirmar, que en todas las empresas se ha vuelto fundamental la atención del clima organizacional, ya que el interés por realizar las mediciones han tomado mucha fuerza y han aumentado las valoraciones del mismo, esto con el fin de realizar intervenciones, que permitan el fortalecimiento o mejoramiento de las organizaciones, a raíz de que el objeto de estudio de este se encuentra basado en los recursos humanos, siendo estos los principales factores productivos de la empresa capaces de generar valor a través de la eficiencia, eficacia productividad, calidad entre otras variables que garantizan el éxito empresarial.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El clima organizacional ha sido relacionado al buen desempeño de los trabajadores de la empresa y se puede considerar como un factor de diferenciación, distinción e influencia en el comportamiento de los que la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a demás, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.²

Es primordial conocer como los colaboradores del Banco Davivienda sucursal Cartagena perciben el clima organizacional y estudiar las relaciones de estos con las diversas variables que permiten medir el clima organizacional, teniendo en cuenta que varía en cada organización, donde cada funcionario contribuye y percibe una parte de este. Logrando con ello la identificación de áreas que tienen dificultades para establecer soluciones oportunas que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la compañía.

Mediante esta investigación se busca conocer si las condiciones laborales actuales con las que cuenta el Banco Davivienda Sucursal Cartagena contribuyen a generar un clima organizacional adecuado para el desempeño de las actividades de los funcionarios del banco. Así mismo, esta investigación es una oportunidad para conocer las variables que inciden en el clima organizacional y si afectan de forma directa el desempeño y las relaciones interpersonales entre los funcionarios de las diferentes áreas que conforman el grupo financiero.

² <http://rrpnet.com./culturaorganizacional.html>

El clima organizacional esta dado, entre otros factores, por el grado de satisfacción que manifiesta el colaborador con respecto a trabajar en la organización. Por esto, es importante tratar este y su incidencia en la satisfacción laboral, puesto que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los trabajadores se sientan satisfechos, con los lineamientos de la organización.

Hasta el momento por parte de los empleados no existe un inconformismo frente a la administración, que pueda repercutir en los niveles de compromiso de las personas frente a las funciones encomendadas, o bajo las responsabilidades que implica el lugar que ocupa está dentro de la empresa, la aparente evidencia de la situación en cuanto al clima laboral hace necesario realizar una investigación, la cual permita dar a conocer el grado o nivel de satisfacción que tienen los empleados hacia la empresa y las relaciones entre los mismos, con el fin de diseñar políticas para la toma de decisión en el departamento de recurso humano, que puedan ayudar en el futuro a la empresa.

Por consiguiente, si uno de los propósitos de la empresa es facilitar, orientar y motivar el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos, es necesario que esta se encuentre con la información adecuada, con datos confiables, donde brinden con certeza que en realidad el clima de la empresa en el desarrollo de sus procesos, y el compromiso organizacional de los empleados sea la misma que se evidencia en el entorno, a fin de que el buen funcionamiento este encaminado con lo deseado.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los niveles de satisfacción que presentan los empleados del Banco Davivienda sucursal Cartagena, frente a las políticas y directrices de la organización?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional del Banco Davivienda sucursal Cartagena con el propósito de detectar los niveles de satisfacción que poseen dichos empleados hacia las políticas de la organización.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar una caracterización de la empresa objeto de estudio.
- Analizar las variables de mayor impacto en el clima organizacional de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer, y sus posibles implicaciones en la productividad de Davivienda sucursal Cartagena.
- Proponer un plan de mejoramiento que fortalezca el clima organizacional presente.

1.4. Justificación

El creciente interés de las organizaciones por mantener las relaciones estables y propicias con sus empleados para el buen funcionamiento, hacen que en la actualidad estas tengan uso de herramientas que le permitan determinar los niveles de satisfacción y compromiso que tienen los empleados, respecto a las políticas administrativas implementadas en la empresa.

A través de este proyecto se busca abrir una ventana de oportunidades y posibilidades con el fin de aplicar los conocimientos investigativos en el área de talento humano de Davivienda S.A, buscando comprobar las implicaciones tanto del clima laboral como del compromiso de los empleados en el desarrollo de sus actividades, generando espacios de reflexión en las directivas de la empresa al confrontar la situación real con la observada, para actuar efectivamente en el diseño de estrategias adecuadas que conduzcan al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la entidad financiera.

Con este proyecto no sólo analizaremos el clima organizacional de la entidad, también sus resultados se tendrán como una herramienta para los estudiantes de otras carreras afines de la facultad de ciencias económicas, para tener como referente en otros proyectos de la misma temática.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Para la presente investigación se tiene como referencia, los siguientes estudios realizados:

- **Heday Martínez, Liliana Romero, Alex Ustate. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda.**³ Tiene por objetivo realizar un diagnóstico social participativo, evaluar y diseñar un conjunto de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional. Se determinó la metodología a través de encuestas que recopilen los factores determinantes del clima organizacional aplicado a los 65 empleados pertenecientes a la clínica en sus áreas administrativa y asistencial, como también entrevistas y observación directa. Se tomó conciencia que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en éstas ultimas. Con respecto al trabajo en equipo no propicia resultados satisfactorios y los problemas que suceden en el área no afectan el libre desarrollo de las actividades, la distribución de las tareas es considerada inadecuada por la multiplicidad de ellas y se requiere de más personal para alcanzar los objetivos propuestos. Se puede concluir que tanto en el área administrativa como asistencial los empleados no se encuentran a gusto

³ Heday Martínez, Liliana Romero, Alex Ustate. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda. 2005. Tesis disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos50/gestion-cultura-organizacional/gestion-culturaorganizacional4.shtml>

con el trabajo que desempeñan y les parece que su salario no tiene una relación con la complejidad en las labores que desarrollan.

- **Bienvenida Gulfo, Katia Villadiego. Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad.**⁴

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias, por medio de una medición diagnóstica, con el propósito de proponer estrategias que permitieran el mejoramiento del clima laboral de la entidad. Los resultados de la investigación en las distintas categorías revelan que las relaciones interpersonales de los empleados son cordiales y respetuosas siendo más estrechas entre compañeros de una misma área. No se encuentra presente el trabajo en equipo sino más bien una especie de trabajo en grupo al interior de cada área, se observa que los participantes suelen generar problemas internos por la dificultad de la cooperación con otras dependencias, las relaciones de los empleados y sus jefes de líneas son cordiales y respetuosas. En las condiciones laborales se aprecia un bajo nivel de satisfacción por las deficiencias en las condiciones de seguridad y ergonómicas, las condiciones salariales resulta inequitativa, teniendo en cuenta la carga laboral y el salario devengado, en cuanto a capacitaciones se evidenció que el personal que inicia a laborar no recibe inducción para desempeñar el cargo, los parámetros para ascender no son claros. Finalmente se recomendó gestionar el trabajo en equipo entre distintas áreas, mejorar la infraestructura física y al mismo tiempo dotar a los

⁴ BIENVENIDA GULFO, Katia Villadiego. Análisis y diagnóstico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de Indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Trabajo de grado para optar título de: ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2009.

empleados con los elementos indispensables para el desarrollo de sus funciones, una nivelación salarial, desarrollo de planes de inducción y reinducción y por ultimo incrementar la comunicación formal y disminuir la informal.

- **José Freddy Cuesta Jiménez. Análisis y diagnostico del clima organizacional Polyban Internacional S.A.**⁵ El objetivo principal de la investigación es Diagnosticar el clima organizacional de los empleados de Polyban Internacional S.A con el propósito de detectar los niveles de satisfacción y compromiso que poseen dichos empleados hacia las políticas internas de la organización.

Además buscaban abrir una ventana para poder aplicar los conocimientos investigativos en el área de recursos humanos de Polyban internacional S.A. Los resultados permitieron observar cuales eran las dimensiones que se necesitaban mejorar o fortalecer, y en concordancia a dichos resultados, se plantearon las estrategias para fortalecer el clima organizacional existente de la empresa.

Finalmente se pudo observar de acuerdo a los resultados que arrojó la evaluación que el clima organizacional de Polyban Internacional S.A. es el adecuado teniendo en cuenta el criterio de los empleados. Estos expresaron en su gran mayoría satisfacción frente a las políticas administrativas, los resultados dejan entrever que hay dimensiones que se necesitan fortalecer para asegurar el mantenimiento de clima imperante en la actualidad. Se recomendó evaluar nuevamente en un periodo moderado

⁵ JOSE FREDDY CUESTA JIMENEZ. Análisis y diagnostico del clima organizacional Polyban Internacional S.A. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2010.

el clima organizacional, ya que es parte de las fortalezas del plan estratégico de la empresa.

2.2. Marco Teórico

El clima organizacional es considerado como el ambiente interno de la empresa condicionado por las personas que la integran, es por esta razón que la percepción de los trabajadores frente a la estructura presente en la organización reflejan el funcionamiento interno de la empresa, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, incertidumbre o temor. Es por esto, que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.⁶

Aun no existe un consenso en cuanto a la definición del término –clima organizacional-, los significados giran en torno a factores puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. La falta de consenso, hace que su concepto se determine dependiendo del enfoque en que se ubiquen los actores.⁷

Desde que este tema se ha estudiado, se le ha llamado de diferentes maneras: Atmósfera, Ambiente, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Las percepciones de los trabajadores frente a la estructura y los procesos que ocurren

⁶ Soto Lauro, El clima organizacional. Ensenada, BC México. Artículo disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>

⁷ Soria Romo, R. 2008 Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México, Edición electrónica. Texto completo disponible en línea: www.eumed.net/libros/2008c/432/

en un medio laboral es el enfoque sobre clima organizacional que ha demostrado mayor utilidad, según el criterio de Schneider y Hall.⁸

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 estratégica⁹.

Diversos autores han citado a cerca de este tema:

En el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer se define el clima organizacional como “el conjunto de características objetivas, permanentes y medibles que describen una organización, influye en el comportamiento de las personas que la forman y la distinguen de otra. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.

Para Idalberto Chiavenato “el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). A demás de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales).¹⁰

⁸ Gonçalves Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. Artículo disponible en línea: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

⁹ <http://slideshare.net/69deme/introduccion-al-clima-organizacional>

¹⁰ Idalberto Chiavenato.1975 p.416. Citado en: Carlos Eduardo Mendez Alvarez. Clima Organizacional en Colombia p.33

Halpin y Crofts presentan en su enfoque subjetivo el clima organizacional como “lo experimentado por los miembros de una organización, es decir, lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita.” Para Halpin, “las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional”. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional “son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Teoría de Clima Organizacional de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo o por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen de la percepción individual del clima: variables causales, intermedias y finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene

resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes. Si las variables independientes se modifican hace que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de estas. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de las empresas, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I, autoritario explotador; sistema II, autoritarismo paternalista
2. Clima de tipo participativo: Sistema III, Consultivo; sistema IV, participación en grupo

En el clima de tipo autoritario sistema I, autoritario explotador, la dirección no confía en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toma en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las

interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II, autoritario paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores; los castigos y las recompensas son los métodos utilizados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En clima tipo participativo sistema III, consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV, participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección; la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está dada en forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida, donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados, interactuando en el proceso de toma de decisiones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones

1. Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de la fuerza motivacional: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
3. Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencias: la importancia de la interacción superior subordinada para establecer los objetivos de la organización
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales

8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.¹¹

Teoría de Clima Organizacional de Halpin y Crofts

Con la publicación de la investigación titulada “El clima organizacional de la escuela”, introducen de una manera oficial y taxativa la noción de clima organizacional en educación. Partiendo de la definición de clima organizacional como lo experimentado por los miembros de una organización, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima organizacional

¹¹ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México p.45

es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son:

1. Desempeño: implicación del personal docente en su trabajo.
2. Obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.
3. Intimidad: percepción del personal docente en lo relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.
4. Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.
5. Actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes.
6. Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
7. Confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente.
8. Consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Las investigaciones de Litwin y Stringer (1968) se dedicaron más al clima de las organizaciones. En las conclusiones que plantearon consideraron que los directivos caracterizados por la necesidad de pertenencia se orientan a crear un clima organizativo con un elevado grado de satisfacción en el trabajo y un apoyo mutuo en las relaciones interhumanas. Por el contrario la predisposición a la innovación y la productividad era relativamente baja. En ambos casos la necesidad de resultados era mayor en determinados climas organizativos. En un clima caracterizado por una necesidad de poder eran bajas las satisfacciones en el trabajo, la productividad y la satisfacción en la innovación.

Estas diferencias surgen, en parte, por las diferencias entre los distintos niveles de observación: en el caso de Litwin y Stringer, el sistema social organizado; y en el caso de MC Clelland y Burnham, la capacidad directiva individual.

En parte son también diferentes las concepciones sobre las características de las necesidades.

Se ha de considerar que las necesidades surgen en tres fases del desarrollo:

- a. En su forma originaria están próximas al “YO”, y están orientadas a conseguir valores de satisfacción personal.
- b. En el proceso de socialización, se adaptan a las expectativas del entorno social.

c. Su Sublimación está caracterizada por un nivel de valoración superior, debido a que destaca su personalización y orientación a terceros.¹²

De acuerdo a las consideraciones anteriores Litwin y Stinger proponen el siguiente cuadro en donde se puede apreciar la perspectiva del clima organizacional desde su enfoque:

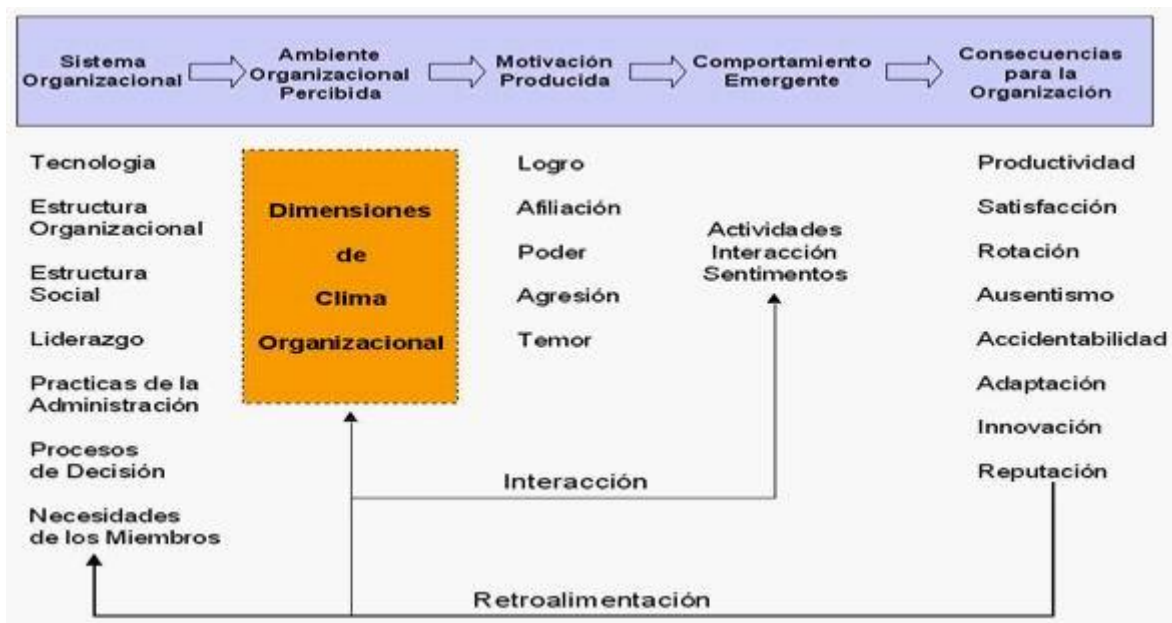


Figura 1. Perspectiva del clima organizacional según Litwin y Stringer

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (Estructura, liderazgo y toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias en la

¹² Lattman Charles, García Echeverría Santiago. Management de los recursos humanos de la empresa. Editorial Diaz de Santos p. 133

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stringer postulan la existencia de seis dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en 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.
3. Remuneración: Corresponde 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.
4. Riesgo y toma de decisiones: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Apoyo: Es el 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. Tolerancia al Conflicto: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.¹³

A continuación se explicara cada una de las variables de los autores:

ESTRUCTURA: Las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento.¹⁴

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Cuando se diseña la estructura de una organización se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Especialización laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo. La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

¹³ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México 1997. P.18

¹⁴ Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. México, Pearson-Prentice Hall, 2004, p. 425

- Departamentalización: Base para agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas.

- Cadenas de mandos: Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. Responde a preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables.

Para analizar la cadena de mandos se deben tener en cuenta dos conceptos complementarios:

-Autoridad: Se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

-Unidad de mando: Sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directa. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

- Tramo de control: Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia. Cuanto más largo y ancho sea el tramo de control, más eficiente es la organización.

- Centralización y descentralización: El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la

organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición.

Si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, mas descentralización hay.

En una organización descentralizada, se emprenden más rápidamente las medidas para resolver los problemas, más personas participan en las decisiones y los empleados se sienten menos enajenados de quienes toman decisiones que repercuten en su vida laboral.

- Formalización: Grado en que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace. Se espera que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera y entreguen un producto constante y uniforme. Las descripciones de los puestos son explícitas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos que abarcan los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas. Cuando la formalización es escasa, el comportamiento en los puestos no está tan programado y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discreción en el trabajo.

A demás de los factores de los individuos y los grupos, las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen su parte en las actitudes y el comportamiento de los empleados. En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados, y aclara preocupaciones sobre que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo, a quién le reportan y a quién pueden acudir si

tienen problemas, moldea sus actitudes, los motiva y les hace más fácil aumentar su desempeño.

RESPONSABILIDAD: El otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior – subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria. La autoridad fluye del superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque en realidad se delega autoridad, y no sólo la responsabilidad.

Po lo anterior se afirma que la responsabilidad es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de delegar poder y autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es tener el sentimiento de ser el propio jefe, no tener chequeo doble, la supervisión es de tipo general y no estrecha.

La responsabilidad se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Responsabilidad significa también delegar, sin perder el control, pero el control de la situación no de la gente. Los subordinados deben sentirse responsables de las

funciones que realizan. Deben acostumbrarse a asumir responsabilidades, a tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como punto de apoyo.

REMUNERACIÓN: Corresponde a la percepción que tienen los empleados por su desempeño en el trabajo. Está diseñada con la intención de motivarlos. Tiene como finalidad el estimular al trabajador para que este manifieste los comportamientos que la administración desea y extinguir los que lo desalientan.

Los niveles salariales recompensan la lealtad de los empleados, incitan al aprendizaje de nuevas destrezas y motivan a los individuos para que asuman mayores responsabilidades en la organización. Las recompensas salariales satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando les parece que el salario es equitativo y que se basa en las exigencias de trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos. Del mismo modo, los empleados quieren sistemas de ascenso equitativos. Los ascensos traen oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y una mejor posición. Por tanto, es más probable que se sientan satisfechos los individuos que perciben que las decisiones sobre los ascensos se toman de manera justa y equitativa.

Estas remuneraciones no deben ser solo de forma individual, sino también grupal, como reparto de utilidades, plan de ganancias compartidas, incentivos de pequeños grupos, entre otras, que refuercen el esfuerzo y el compromiso en equipo, con el fin de lograr alcanzar metas y objetivos de la compañía. Este

sistema debe ser elaborado para fomentar los esfuerzos de cooperación más que los esfuerzos de competitividad.

Las promociones, los incrementos salariales y otras formas de reconocimiento deben darse a los empleados por qué tan eficaces son como un miembro colaborador dentro de un equipo. Esto no significa que las remuneraciones individuales sean ignoradas, sino más bien que deben ser balanceadas con las contribuciones desinteresadas al equipo.

RIESGO Y TOMA DE DECISIONES: La toma de decisiones es un medio para llegar a un fin. Consiste en identificar y elegir entre soluciones alternas que llevan a un estado de cosas deseado. El proceso se inicia con un problema y termina cuando se ha elegido una solución. Es en el punto final donde se muestra el riesgo de que la elección tomada como posible solución sea correcta o incorrecta para la organización.

Existen dos modelos para la toma de decisiones:

- **Modelo Racional:** Se basa en la premisa que los administradores optimizan la toma de decisiones, es decir resuelven los problemas con la mejor solución posible. Este abarca cuatro pasos:

- Identificar el problema: Existe un problema cuando la situación actual difiere de la deseada.

-Generar soluciones: Generar creativamente soluciones alternas, creatividad de cada administrador.

-Elección de una solución: Elegir entre varias alternativas, la que tiene un mayor valor, según normas o criterios establecidos.

-Implantación y evaluación de la solución: Se coloca en marcha la solución elegida, se comprueba su eficacia. Si la solución es eficaz, la diferencia entre el estado en sí y el deseado que creó el problema debe disminuir.

- **Modelo Normativo de Simon:** Este modelo identifica el proceso que usan realmente los directivos al decidir. Tiene como guía la racionalidad limitada del tomador de decisiones, ya que quien toma las decisiones está limitado por diversas restricciones (ambientales y personales) cuando decide. Este modelo abarca tres pasos:

- Procesamiento de la información limitada: Los administradores están restringidos por la cantidad de información que procesan, en virtud de la racionalidad limitada. En el largo plazo estas hacen que los tomadores de decisiones no evalúen todas las alternativas posibles.

- Heurística de juicio: Reglas generales o atajos que usan las personas para disminuir las exigencias de procesamiento de la información. Ayuda a reducir la incertidumbre que es inherente al proceso de decidir. Puede generar errores que reduzcan la calidad de las decisiones.

- Elección de soluciones “satisfactorias”: elección de una solución que satisfaga una norma mínima de aceptación.

Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Por esta razón es útil comprender cómo toman las decisiones, para explicar y pronosticar el comportamiento. Cinco sugerencias sobre cómo se toman las decisiones:

1. Analizar la situación. Adaptar el estilo de toma de decisiones a la cultura del país donde se desenvuelve y a los criterios con los que la organización evalúa y remunera. Ajustar el estilo de decisión para que sea compatible con la cultura de la organización

2. Estar al tanto de las tendencias. Todas las personas traen tendencias a las decisiones. Si comprende las tendencias que influyen en el juicio, para reducirlas puede comenzar a cambiar la forma en que decide.

3. Combinar el análisis racional con la intuición. No son métodos contradictorios de tomar decisiones. Al recurrir a los dos, se incrementa la eficacia en la toma de decisiones. Conforme se adquiere experiencia administrativa, se siente cada vez más confianza para situar procesos intuitivos antes del análisis racional.

4. El estilo de decidir propio, no es apropiado para todos los trabajos. Los trabajos difieren tanto como las organizaciones. La eficacia como responsable de toma de decisiones aumenta si concuerda el estilo con los requisitos del puesto.

5. Fomentar la creatividad. Buscar activamente soluciones novedosas a los problemas, tratar de verlos de otra manera. Adicionalmente, eliminar barreras laborales y organizacionales que entorpezcan la creatividad.

La propensión a enfrentar o evadir riesgos tiene un efecto en cuánto se tardan los administradores en tomar una decisión y cuánta información requieren para decidirse.

APOYO: Existencia de ayuda por parte de los directivos y empleados del grupo, cuyo fin es conseguir objetivos específicos.

Cuando se brinda apoyo en un grupo, se debe estar disponible y al alcance de los demás. Debe brindarse asesoría, acompañamiento, sustentación a las ideas de los miembros del equipo.

Al apoyar, la intención es resolver y acompañar con el fin de aclarar diferencias o apoyar decisiones, en lugar de ceder en varios puntos de vista. Hallar una solución en la que se alcancen por completo las metas del grupo, buscar conclusiones que incorporen ideas validas de las partes y poner en acción estas soluciones es una forma de cooperar en equipo. Cuando se satisfacen los intereses mutuos, y se busca un resultado beneficioso para todos, en ese momento el apoyo entre los miembros de la organización es satisfactorio.

El apoyo está enfocado más hacia la parte grupal que individual de las organizaciones, ya que es en los grupos que se necesita asesoría de los compañeros y jefes para la realización de tareas, logro de objetivos específicos, mejorar condiciones laborales, etc.

TOLERANCIA AL CONFLICTO: Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.¹⁵

Esta definición es muy amplia. Se refiere al punto en que cualquier actividad continua “rebasa la línea” y se convierte en un conflicto entre dos partes. Abarca una gama extensa de conflictos que tienen las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos sobre las expectativas de comportamiento, etc.

¹⁵ K.W Thomas, “Conflict and negotiation proceses in organizations” en Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. México, Pearson-Prentice Hall, 2004, p. 157

La teoría tradicional afirma que los conflictos deben ser evitados, puesto que son indicadores de un mal funcionamiento en el grupo; la teoría de las relaciones humanas afirma que los conflictos son naturales e inevitables en cualquier grupo y que no tienen que ser malos, sino que tienen el potencial de ser una fuerza positiva que determine el desempeño del grupo; la teoría interaccionista postula que los conflictos no solo pueden ser una fuerza positiva en un grupo, sino que algunos son absolutamente necesarios para que el grupo se desempeñe eficazmente.

Los conflictos pueden finalizar mediante la negociación de las partes, en la cual se aclara, justifica, negocia y resuelve el problema con el objetivo de que el conflicto se concluya y se implante una solución al mismo.

Los conflictos pueden ser un problema grave en una organización. Pueden crear unas condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos. Por otro lado, los conflictos tienen también un lado positivo que es menos conocido.

De acuerdo a lo anterior se puede destacar que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional tienen origen en una gran variedad de factores. Algunos tienen en cuenta los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Las dimensiones que evalúan el clima organizacional se podría decir que son infinitas y varían dependiendo del autor. Es importante resaltar que en algunos

casos se reafirman y por ende se entiende que hay dimensiones comunes para realizar la medición del clima en una organización; por tal razón lo que se debe asegurar al momento de trabajar con la medición del clima organizacional son las dimensiones a utilizar, estas deben estar acorde a las necesidades de la organización y a las características de los miembros que la integran, para garantizar que el clima organizacional se delimite de forma precisa.

2.3. Marco Conceptual

- **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.

- **Responsabilidad:** El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

- **Recompensas:** Grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Riesgos:** Situación de la toma de decisiones, en la que se conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o un resultado deseado.

- **Conflictos:** Puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua¹⁶. Se puede dar en los miembros de la organización tanto pares como superiores. En otras palabras es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.

- **Motivación:** Factores que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

- **Disponibilidad de recursos:** Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

- **Ambiente laboral:** Apreciación que se tiene respecto a las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, estas pueden condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y los elementos materiales adecuados que ofrece la organización, que se constituyen como facilitadores en la ejecución del trabajo diario.

- **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

¹⁶ VICTOR ARIEL MOJICA. Administración de conflictos. Universidad de Puerto Rico. Junio 2005

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.

- **Clima organizacional:** Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

- **Cultura:** Conjunto de símbolos (valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.

- **Estructura organizacional:** La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

- **Flexibilidad:** El grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

- **Organización:** Es un sistema de actividades coordinadas por dos o más personas para lograr algún propósito específico.

- **Relaciones interpersonales:** 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

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación

La investigación se realizará bajo la modalidad descriptiva, delimitando los hechos que conforman el problema, se determinaran los aspectos que componen el clima organizacional del banco Davivienda sucursal Cartagena para recolectar y analizar los datos arrojados por el instrumento que se aplicará. Con un enfoque cualitativo.

Esta investigación pretende analizar la satisfacción laboral y su influencia en cada uno de los procesos desempeñados por los funcionarios del banco.

3.2. 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 la oficina principal del Banco Davivienda; especificados de esta forma:

Área operativa: 25 funcionarios

Área comercial: 12 funcionarios

Área administrativa: 13 funcionarios

Siendo así un total de 50 funcionarios, lo que corresponde a nuestra población total a investigar.

3.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de información

El proceso para la recolección de información se realizará mediante:

- Encuesta
- Observación
- Análisis de documentos

El instrumento (encuesta) estará conformado por unas afirmaciones el cual será aplicado a los empleados de Davivienda S.A, de manera que sirva para registrar el nivel de los mismos de acuerdo a cada uno de los aspectos de la organización.

La encuesta se aplicará bajo el modelo de Litwin y Stringer. Para la realización de la evaluación del clima organizacional de Davivienda S.A se definieron seis dimensiones, (estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto) las cuales están constituidas por ítems que permiten un mejor detalle de la percepción de los empleados de la organización.

Fuentes Primarias

En búsqueda del alcance de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, por lo cual es apropiado utilizar instrumentos adecuados que permitan alcanzar al máximo la información requerida y así obtener datos de manera más exacta y lo más cercano a la realidad.

Las fuentes primarias a utilizar son el contacto directo con los consultados (observación), ya que esta herramienta permite corroborar la información; la

encuesta permite obtener datos de manera exacta y real. Cada uno de los funcionarios del Banco Davivienda S.A. estará participando en estos procesos los cuales permitirán obtener la información requerida para el análisis del clima organizacional de la entidad financiera.

Fuentes Secundarias

Como información secundaria se tomarán los anteriores trabajos de grado ya existentes, libros, textos y artículos que tengan relación con este estudio disponible en la ciudad de Cartagena.

3.4. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Variable	Tipo	Dimensión	Fuentes
Estructura	Cualitativa	Grado de organización y coordinación de las actividades que realizan cada una de los funcionarios en la organización.	Primaria Secundaria
Responsabilidad	Cualitativa	El grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.	Primaria
Remuneración	Cualitativa	Grado de satisfacción de las personas acorde a los criterios estipulados por la organización en términos de compensación.	Primaria
Riesgo y Toma de decisiones	Cualitativa	Situación de la toma de decisiones, en la que se conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o un resultado deseado.	Primaria
Apoyo	Cualitativa	Grado de sentimientos de ayuda entre los funcionarios de la organización hacia el grupo que conforman para el logro de las actividades.	Primaria
Tolerancia al conflicto	Cualitativa	Puede definirse como el grado de aceptación de diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. Se puede dar en los miembros de la organización tanto pares como superiores.	Primaria

4. ASPECTOS GENERALES DE DAVIVIENDA S.A

HISTORIA DEL BANCO DAVIVIENDA S.A.

La Casita Roja de Davivienda fue inspirada por el cuento infantil “Hansel y Grettel”, en el que existía una casita amable en el bosque en donde se recibía a todo el mundo. En 1972 la estrategia de publicidad integral se hizo con la casita y la frase que aún en la actualidad es de altísima recordación: “Davivienda, donde está el ahorrador feliz”.

En mayo de 1972, en el gobierno del Dr. Misael Pastrana Borrero, se expidieron los decretos 678 y 679 por medio de los cuales se creó el sistema colombiano de valor constante. A través de este sistema, los ahorradores además de conservar el valor de su dinero a través del tiempo, a pesar del aumento del costo de vida podían obtener, al mismo tiempo, un rendimiento o interés, que le permitía a las instituciones financieras realizar préstamos para vivienda a largo plazo.

Para el manejo de este sistema, se creó una unidad de cuenta que se denominó Unidad de Poder Adquisitivo Constante – UPAC, nombre que resume la filosofía del sistema. Con esta base legal, se iniciaron los estudios para la creación de una Corporación de Ahorro y Vivienda. El equipo de trabajo se integró con la participación del Banco de Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros.

En Agosto de 1.972, se crea la entidad bajo el nombre de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeharro" organizada conforme las normas legales de la República de Colombia. Sin embargo, el 30 de enero de 1973, la entidad cambia su nombre por el de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – DAVIVIENDA". El acta orgánica de DAVIVIENDA fue aprobada por la

Superintendencia Financiera el día 4 de octubre de 1972, por medio de la resolución 2798.

La Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda - DAVIVIENDA, abrió puertas al público el 15 de Noviembre de 1972, con su oficina principal en la Carrera 10 No. 14 - 47 en el edificio del Banco de Bogotá y simultáneamente en las oficinas del Banco de Bogotá del 7 de Agosto, Chapinero y Restrepo; en Medellín en la Oficina Parque Berrio; en Cali la Oficina de Plaza Caicedo y en Barranquilla la Carrera 14. El inicio de operaciones se hizo con un capital autorizado de 60 millones de pesos, 23 funcionarios y como símbolo la "Casita Roja".

Luego de 25 años en los que la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda DAVIVIENDA mantuvo su liderazgo y ocupó primeros lugares dentro del sector financiero Colombiano, innovando con productos y servicios, el 1 de Julio de 1997 decidió incursionar el mercado de la Banca Personal con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus ahorradores bajo un solo techo, "el techo de la Casita Roja de DAVIVIENDA". El 29 de julio de 1997, mediante Escritura Pública No. 3890, otorgada en la Notaría Dieciocho del Círculo Notarial de Bogotá, se protocolizó el proceso en virtud del cual la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda DAVIVIENDA se convierte en Banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco DAVIVIENDA S.A. A partir de ese momento se maneja un nuevo concepto publicitario Banco DAVIVIENDA "Aquí lo tiene todo", conservando su imagen de entidad joven, dinámica, eficiente, líder en tecnología y sin olvidarse en ningún momento de sus ahorradores felices.

Por su parte, a finales del año 2004, el Banco Davivienda, convino con los principales accionistas del Banco Superior, la adquisición de este último en aras de ser fusionado. El objeto de esta operación estuvo encaminado de manera primordial a la adquisición de los productos y servicios especializados

relacionados con las tarjetas de crédito y la franquicia de la Tarjeta de Crédito Diners que ofrecía el Banco Superior. Esto permitiría a Davivienda la composición de un portafolio más completo y detallado en lo que se refiere a crédito de consumo a través de tarjetas de crédito. Finalmente, en el año 2005 previa aprobación de la Superfinanciera, Davivienda adquirió el 97,89% del Banco Superior y en el año 2006, se llevó a cabo la fusión por absorción del Banco Superior por parte de Davivienda. Es de anotar que con esta adquisición también fueron adquiridas las filiales del Banco Superior, como es el caso de Fidusuperior S.A., Ediciones Gamma S.A. (que tradicionalmente ha sido conocida por la edición de la Revista Diners) y Promociones y Cobranzas Beta S.A.

"El 19 de Julio de 2005 la Superintendencia Financiera aprueba la compra de activos como parte de la adquisición de Bansuperior. Mediante la Oferta Pública de Adquisición (OPA), Davivenda adquirió el 97.9% de las acciones de Bansuperior, dando así comienzo a la unión de las inmensas fortalezas de las dos entidades".

En noviembre de 2006, en desarrollo de la operación de martillo de las acciones de Confinanciera S.A. a través de la Bolsa de Valores de Colombia, el Banco Davivienda S.A. y otras compañías del Grupo Bolívar adquirieron el 98% de las acciones de esa compañía, permitiendo al Grupo acceder a nuevos nichos del mercado y nuevas posibilidades del negocio.

Por último, el 12 de octubre de 2006 la historia del Banco Davivienda cambió significativamente al resultar adjudicataria dentro del proceso de privatización que realizó FOGAFIN del Banco Granbanco S.A. En febrero de 2007 concluyó el proceso de compra del 99.062% de las acciones de esta Entidad. Así mismo el 28 de agosto del mismo año la Asamblea General de Accionistas aprobó el acuerdo de fusión con el nombre final de Banco Davivienda S.A.

Con esta adjudicación, cambió el perfil de las características del Grupo Bolívar, al adquirir dentro del mismo una significativa importancia el negocio del sector financiero. Con la compra de Granbanco S.A., también se adquirieron sus filiales a saber: Fiducaf  S.A., una de las principales Fiduciarias en Colombia; Bancafé Panamá y Bancafé Internacional Miami.

En el transcurso del año 2010 se culminó el proceso de fusión operativa con Granbanco S.A. – Bancafé, el cual se desarrolló de manera gradual con el fin de no afectar a los clientes de ambas entidades, ofreciéndoles beneficios, prestándoles servicios adicionales y generando mayores eficiencias operativas, con el fin de imprimirle mayor fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y empresarial.

MISIÓN

Generar valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del cliente
- Manejo del riesgo
- Tecnología y procesos
- Innovación
- Sinergia empresarial
- Conocimiento del negocio
- Manejo emocional de las relaciones

PRINCIPALES INVERSIONES A DICIEMBRE DE 2012

Nuestras inversiones disponibles para la venta en títulos participativos ascienden a \$611.126 millones. A continuación se presentan las principales.

Tabla 2. Principales inversiones de Davivienda S.A Nov. 2012

Finagro	\$ 135,970
Confinanciera S.A	\$ 132,282
Fiduciaria Cafetera S.A	\$ 111,262
Bancafé Panamá S.A	\$ 106,724
Fiduciaria Davivienda S.A	\$ 32,410
Titularizadora Colombiana S.A	\$ 29,126
Cifras en millones de pesos	

IMAGEN CORPORATIVA

Davivienda posee como símbolo **LA CASITA ROJA**, es una de las más queridas y recordadas por los Colombianos. El concepto "en estos momentos su dinero puede estar en el lugar equivocado" ha sido el más exitoso en la historia de nuestro país. Los comerciales alegres y descomplicados de estas campañas son un referente de la publicidad colombiana, asociando nuestra imagen con atributos como Cercanía, Amabilidad, Tranquilidad, Alegría e Innovación.

Se adoptó como símbolo oficialmente en el año 1973 y ha sido desde entonces nuestro distintivo nacional e internacional.

Actualmente nos identificamos como **Banco Davivienda**, un banco alegre, descomplicado, cercano, amable e innovador donde nuestros clientes lo tienen todo.

SERVICIO

Recientemente nuestros clientes nos han reconocido con el primer lugar en calidad de servicio en el sector financiero del país.

Todo esto ha sido posible gracias a nuestros más de 11 mil funcionarios que con talento y exigentes procesos de capacitación, logran ofrecer el mejor servicio.

NUESTRA GENTE

En Davivienda, nos definimos como una organización centrada en el ser humano el cual reconocemos como una fuente inagotable de generación de valor.

Davivienda cuenta con más de 11 mil funcionarios que con talento, y exigentes procesos de capacitación, mantienen un excelente ambiente laboral con un conjunto de principios y valores que rodean nuestras actuaciones.

En el año 2009 Davivienda recibió el Premio Portafolio a la Administración del Recurso Humano

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el marco de esta investigación, se utilizó el instrumento encuesta (anexos), la cual fue aplicada a 50 funcionarios de todos los cargos de Davivienda sucursal Cartagena, en la cual se evaluaron seis variables (Estructura, Responsabilidad, Remuneración, Riesgo y Toma de decisiones, Apoyo, Tolerancia al conflicto) A cada una se le formularon preguntas claves para analizar el clima organizacional y determinar el nivel de satisfacción en que se encuentran los funcionarios del banco; para dar respuesta a este cuestionario, se utilizó una escala de valoración donde se asignó valor a cada opción de respuesta siendo 1 (Totalmente en desacuerdo) la nota más baja y 5 (Totalmente de acuerdo) la más alta. (Tabla 3)

Tabla 3. Escala de calificación del instrumento de medición.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Las variables que fueron evaluadas son las siguientes:

Estructura: Con esta variable se determinó la opinión que tienen los trabajadores de Davivienda a cerca, procedimientos, capacitación, recursos para desempeñar el cargo, en un ambiente de trabajo libre e informal.

Responsabilidad: Esta variable permitió conocer el sentimiento de los colaboradores de Davivienda con respecto a su autonomía en la toma de decisiones relacionadas al puesto de trabajo.

Remuneración: El análisis de esta variable permitió conocer la percepción de los miembros de Davivienda, sobre la recompensa recibida por su buen desempeño.

Riesgo y toma de decisiones: Esta variable se analizó para determinar los desafíos que impone el trabajo y la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos propuestos.

Apoyo: Por medio de esta variable se comprobó, la existencia del espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo, tanto en nivel superior como inferior.

Tolerancia al conflicto: Con el análisis de esta variable, se analizó como enfrentan problemas los colaboradores y que tan fácil pueden ser solucionados.

Parámetros de presentación de los resultados.

La interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta desarrollada en Davivienda 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 5 la nota más alta en la opción de Totalmente de acuerdo y 1 la más baja en la opción de Totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos fueron tabulados por pregunta y por variable, recolectando las calificaciones dadas por cada uno de los colaboradores del banco

mediante la encuesta, y para su análisis se presentan en graficas de círculo, barras y columnas.

5.1. Resultados de la Variable Estructura

La variable estructura representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.¹⁷

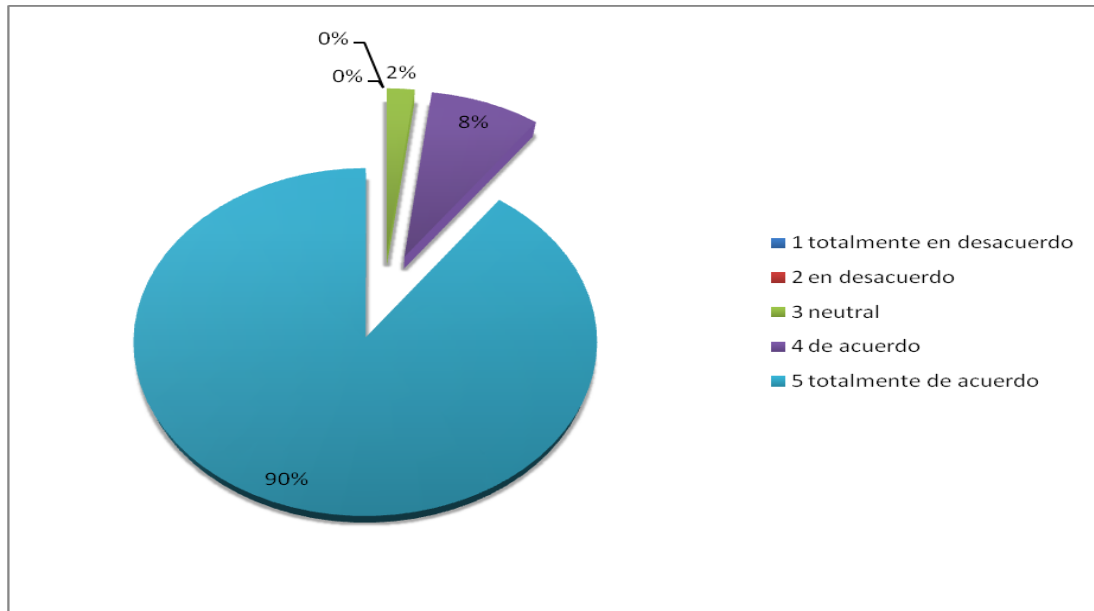
A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

Tabla 4. Aspectos analizados de la variable Estructura

1	La empresa se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de calidad de la organización.
2	Siento que la empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal.
3	He recibido capacitación para realizar mi trabajo
4	La empresa me proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo mis actividades eficientemente
5	Los objetivos de la empresa están claramente establecidos
6	Cada departamento tiene conciencia de que los mandos se preocupan del desarrollo de cada empleado

¹⁷ Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis. No.3

Gráfica 1. Misión, Visión y Políticas de Calidad



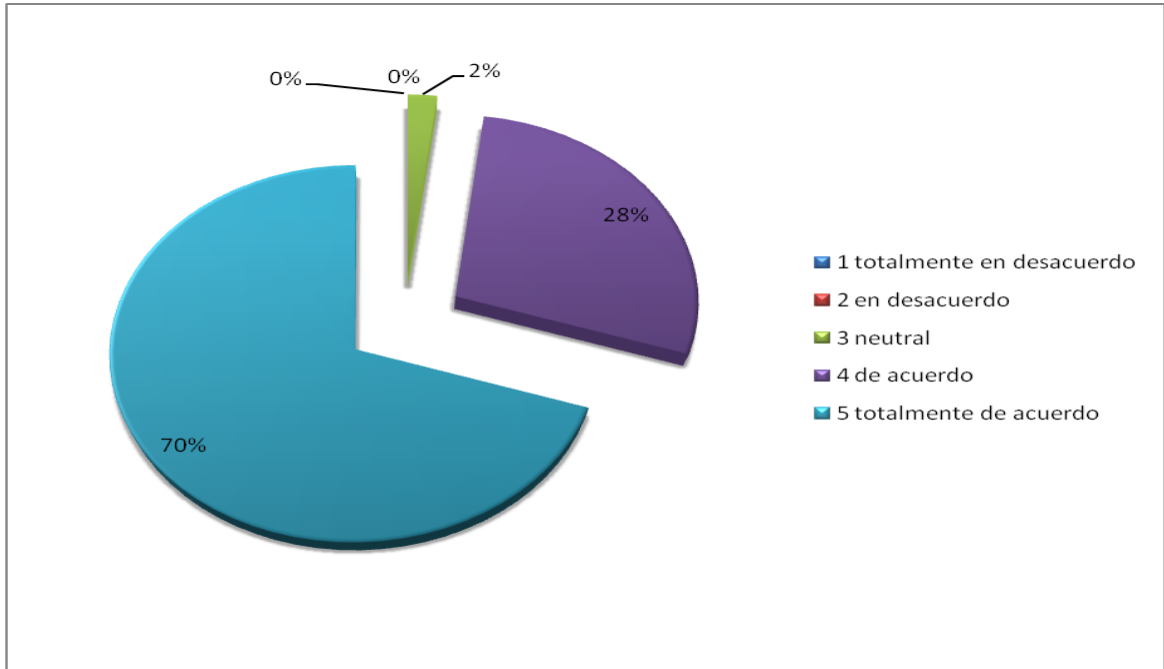
Fuente: Autores

El 90% de los colaboradores, afirma que Davivienda se preocupa por darles a conocer Misión, Visión y Políticas de calidad, lo que es un factor importante dentro de la variable estructura, puesto que define uno de los aspectos más interesantes al momento de ingresar a laborar en una organización. Un 2% manifestó estar neutral.

Para que una empresa se desarrolle es necesario que su personal conozca y entienda la misión, visión y políticas de calidad para lograr su motivación y por ende que se sientan comprometidos en el alcance de los objetivos planteados. Al lograr esto, los empleados se sentirán fieles con su empresa y por lo tanto la defenderán ante cualquier adversidad.¹⁸

¹⁸ Chan Kim W. - Mauborgne Renée. Estrategias de crecimiento. Innovación del valor, Lógica estratégica para un alto crecimiento de la empresa. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 2. Adecuada capacitación del personal.



Fuente: Autores

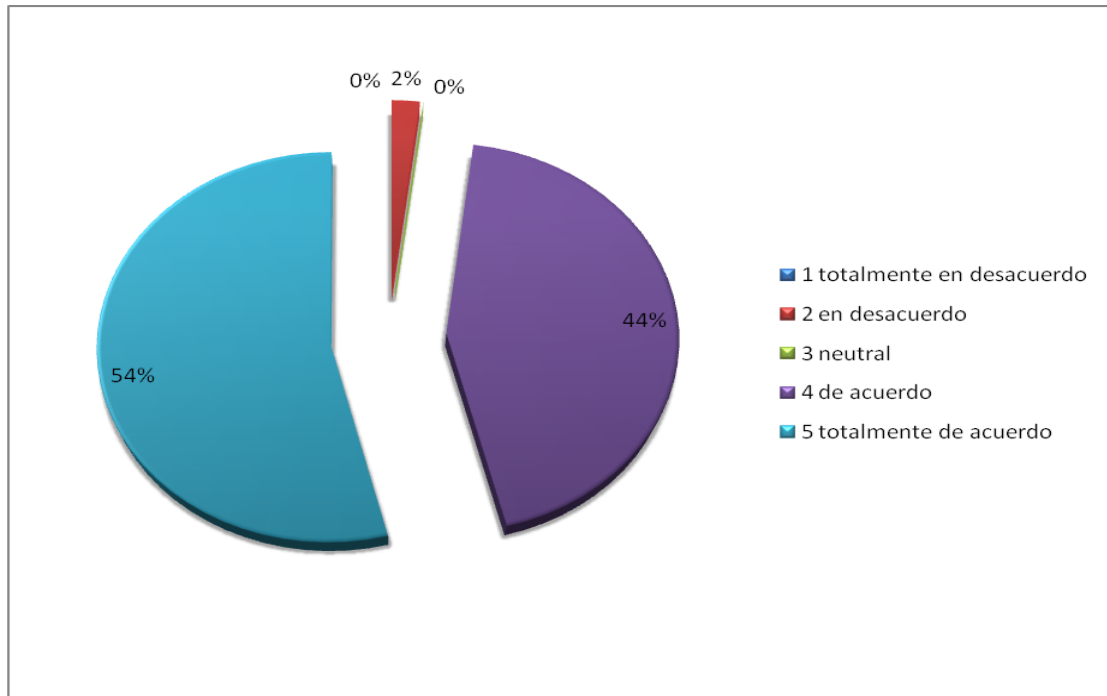
Con respecto al ítem 2 (cuadro1) el 70% de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo que la empresa se preocupa por una adecuada capacitación del personal, un 28% afirmó estar de acuerdo.

Con base a lo anterior se puede afirmar que la entidad financiera se interesa porque sus empleados estén siendo capacitados constantemente con el fin de tener un mejor desempeño en sus actividades.

La capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.¹⁹

¹⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm>

Gráfica 3. Capacitación del puesto de trabajo.



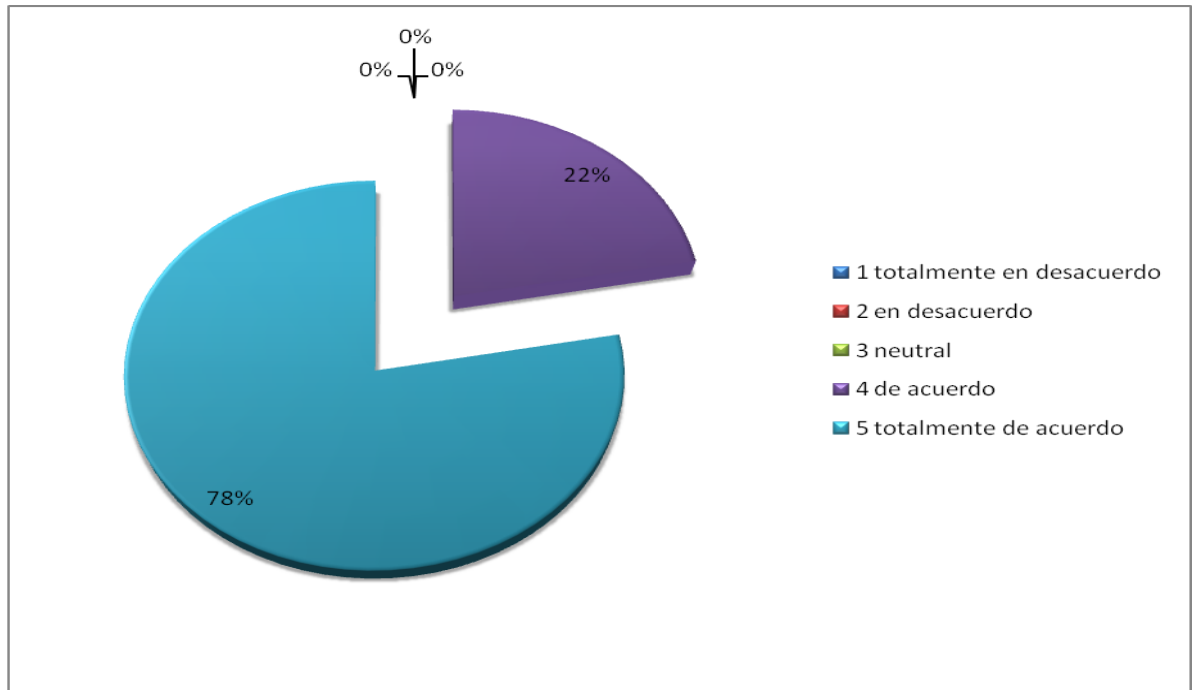
Fuente: Autores

Con relación al ítem 3 “He recibido capacitación para realizar mi trabajo”, el 54% de los empleados manifestaron estar totalmente de acuerdo, un 44% de acuerdo, por lo cual se puede afirmar que cada colaborador recibe una inducción con respecto a su puesto de trabajo y las labores a desempeñar en el mismo; un 2% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con dicho ítem.

Según Jaime A. Grados “La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella.”²⁰

²⁰ Grados, Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas, 2001.

Gráfica 4. Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.



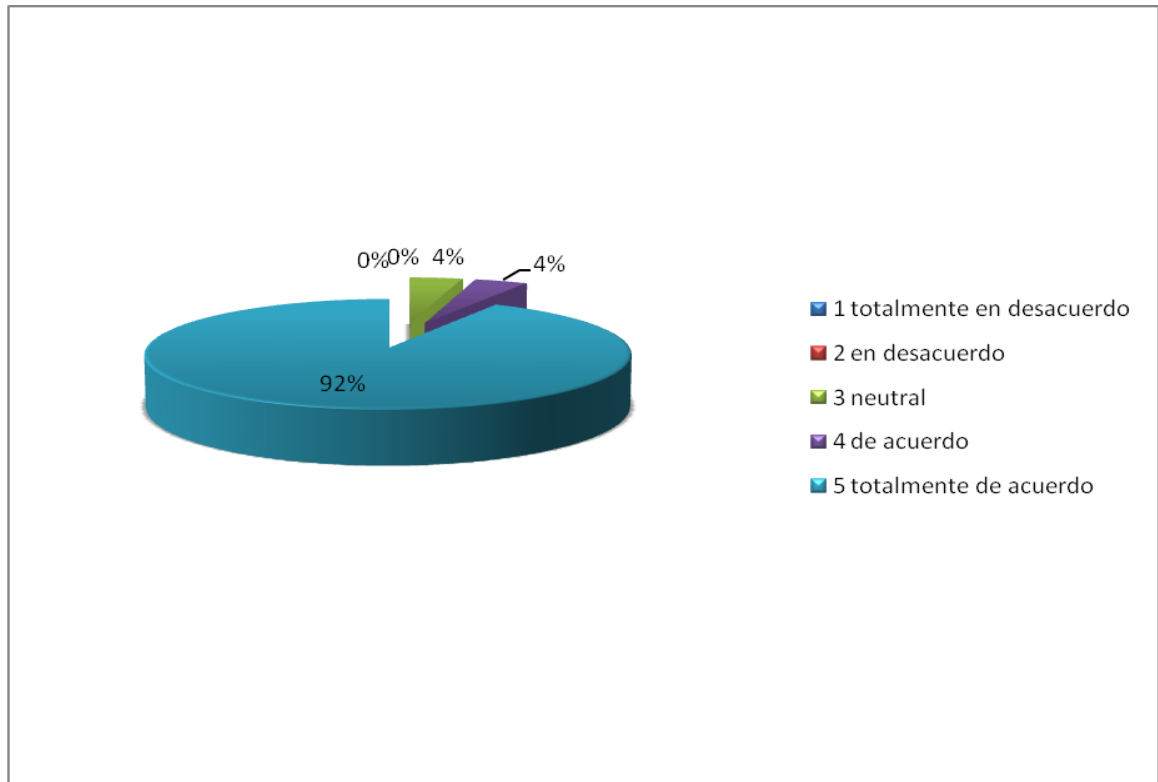
Fuente: Autores

Para el ítem 4 (cuadro 1) los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 78% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 22% de los encuestados manifestó estar de acuerdo. Esto se pudo constatar mediante las visitas realizadas a Davivienda, donde se notó que cada trabajador cuenta con los materiales necesarios para realizar sus labores.

La administración debe velar por la calidad, cantidad y el tipo de recursos con los que cuenta la empresa.²¹

²¹ <http://www.econlink.com.ar/recursos>.

Gráfica 5. Objetivos claramente establecidos.



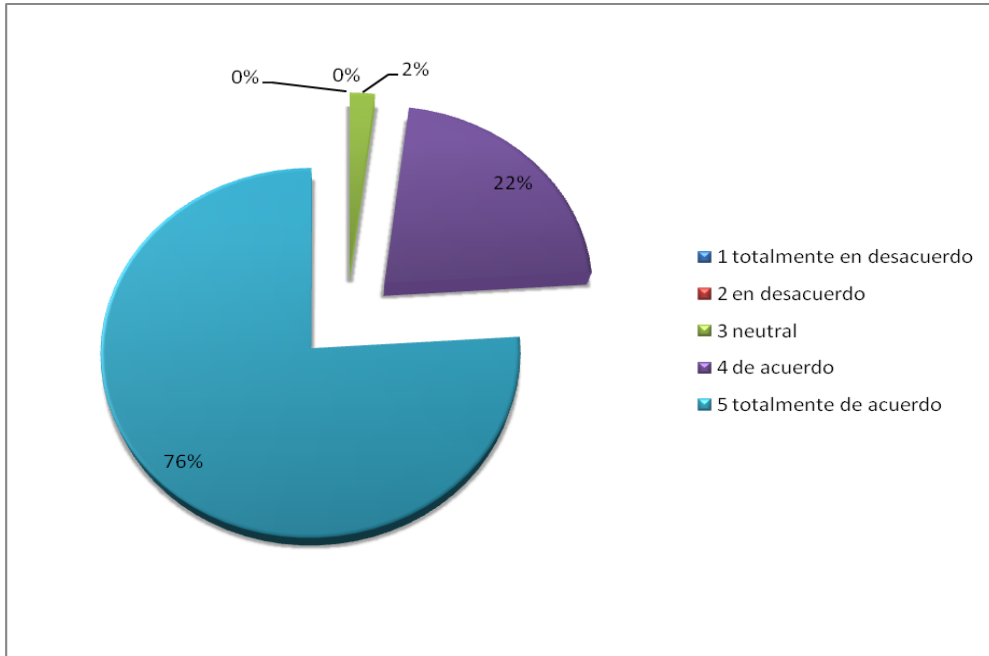
Fuente: Autores

El 92% de los colaboradores afirma estar totalmente de acuerdo con respecto a que los objetivos de la empresa están claramente establecidos, lo cual es importante para los trabajadores, ya que tiene claro hacia donde van con respecto a la organización. El 4% manifestó estar de acuerdo y un 4% neutral.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.²²

²² Chan Kim W. - Mauborgne Renée. Estrategias de crecimiento. Innovación del valor, Lógica estratégica para un alto crecimiento de la empresa. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 6. Desarrollo de cada empleado.



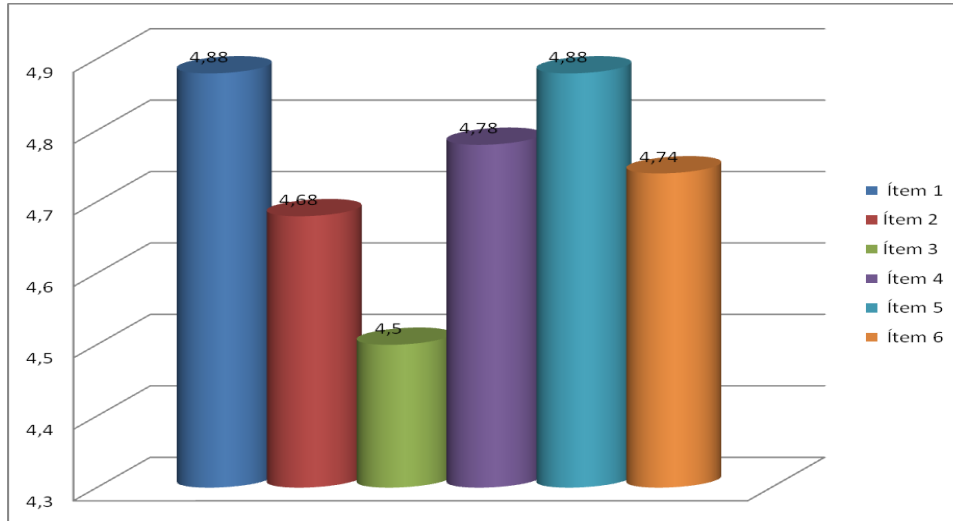
Fuente: Autores

Con respecto al ítem 6 “cada departamento tiene conciencia de que los mandos se preocupan del desarrollo de cada empleado” los encuestados manifestaron con un 76% estar totalmente de acuerdo, un 22% afirmó estar de acuerdo, un 2% manifestó estar neutral. Un equipo de trabajo estimulado trabajara intensamente y será mas fiel a la empresa. Por ello las organizaciones deben buscar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

La correlación entre el conocimiento y la motivación de los empleados y el suceso de una empresa es directa. Empleados bien capacitados y estimulados a aprender cada vez más van a ser el motor de la innovación que puede llegar la organización en frente de la competencia.²³

²³ <http://bloggestion.com/gestion/2006/12/01/como-estimular-el-desarrollo-de-los-empleados/>

Gráfica 7. Resultado Global de la variable Estructura.



Fuente: Autores

Tabla 5. Resultado Global de la Variable Estructura.

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
1	La empresa se preocupa por dar a conocer la Misión, Visión y Políticas de calidad de la organización	4,88
2	Siento que la empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal	4,68
3	He recibido capacitación para realizar mi trabajo	4,5
4	La empresa me proporciona los recursos necesarios para llevar a cabo mis actividades eficientemente	4,78
5	Los objetivos de la empresa están claramente establecidos	4,88
6	Cada departamento tiene conciencia de que los mandos se preocupan del desarrollo de cada empleado	4,74
Resultado final del estudio Variable Estructura		4,74

Después de hacer una interpretación a la variable Estructura, se analizó que esta muestra aspectos positivos dentro de la organización, ya que es de vital importancia para los altos mandos inculcar a los trabajadores conocimiento acerca de aspectos tales como misión, visión, políticas de calidad, objetivos establecidos, etc. De igual manera Davivienda tiene en cuenta la capacitación continua de los colaboradores, con el fin de que estos tengan mejores posibilidades de desempeñar sus labores con respecto a otras entidades financieras de la ciudad.

Es importante que la empresa no solo se preocupe por que los trabajadores conozcan a cerca de la misma sino que ademas adquieran otros conocimientos con respecto a las labores para las cuales fueron contratados.

De acuerdo con la gráfica 7 se puede establecer que los ítems estan dentro de la escala de calificación 5 con la interpretación Totalmente de acuerdo.

5.2. Resultados por pregunta variable Responsabilidad

La variable Responsabilidad fue medida como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en 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.²⁴

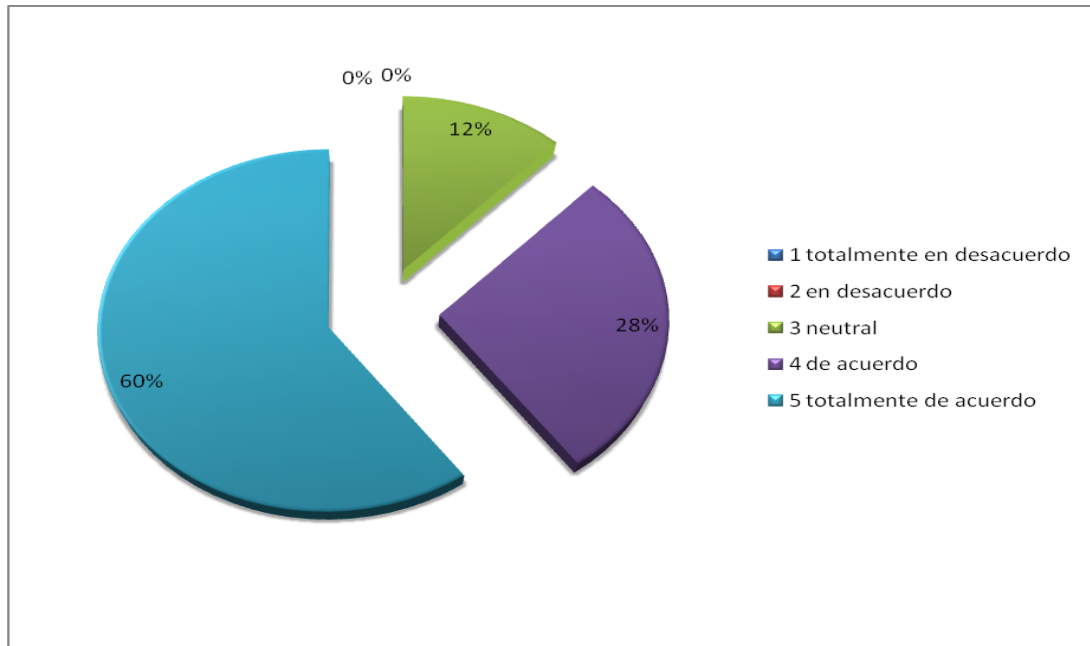
A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

Tabla 6. Aspectos analizados de la variable Responsabilidad.

7	El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos
8	Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la empresa
9	El puesto que actualmente desempeño me permite tener autonomía en la toma de decisiones
10	Tiendo a ser buen juez de mi propio rendimiento
11	Los altos mandos logran implicar al personal en los objetivos a alcanzar
12	Todos nos sentimos responsables de los objetivos a alcanzar

²⁴ Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis. No.3

Gráfica 8. Puesto adecuado a los conocimientos



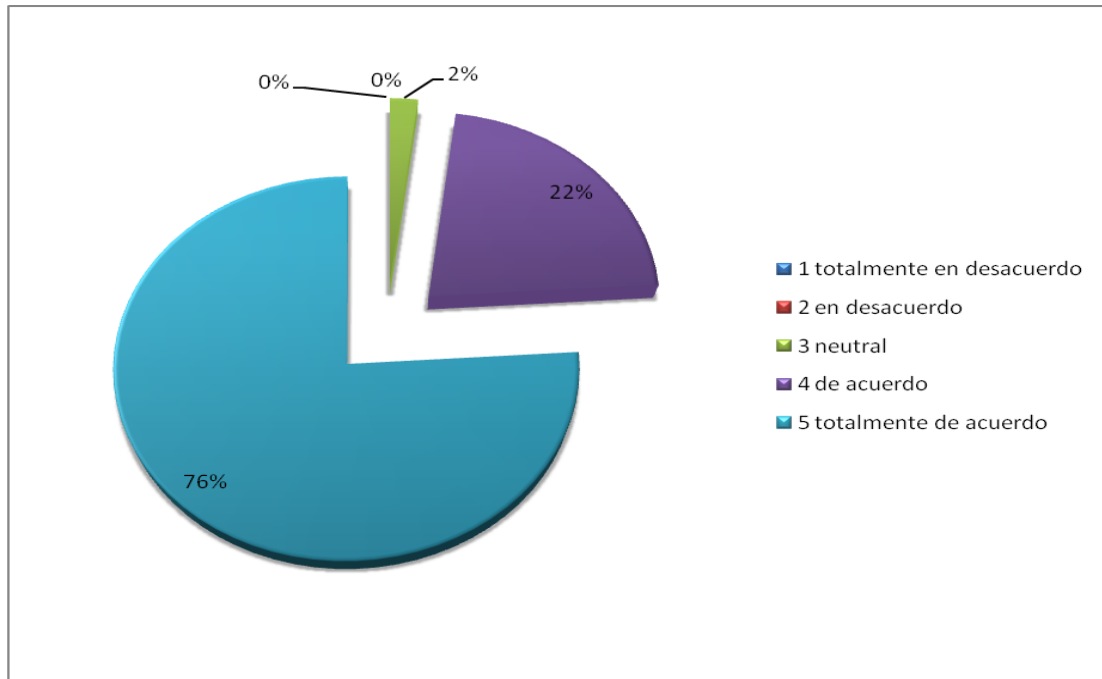
Fuente: Autores

El 60% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, con respecto a que el puesto que desempeñan es el adecuado a sus conocimientos. Un 28% afirmó estar de acuerdo y un 12% neutral. Lo que quiere decir que cada trabajador siente que aplica sus conocimientos con respecto a la labor que desempeña.

Un puesto adecuado según Blanca Rovira se define como una síntesis de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás.²⁵

²⁵ Rovira Blanca. Psicóloga Empresarial. Recursos Humanos Forma Consultores. <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=265#>

Gráfica 9. Satisfacción con la labor desempeñada dentro de la Empresa.



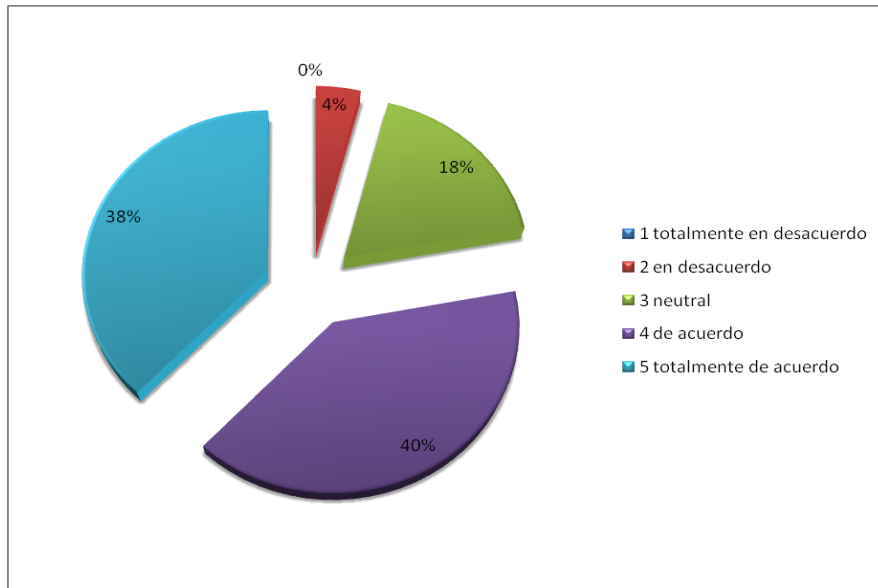
Fuente: Autores

Con respecto a la afirmación “Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la empresa” los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en un 76%. De acuerdo un 22% y un 2% neutral. Es válido afirmar que los trabajadores sienten que sus labores están siendo realizadas de forma correcta y afirman sentir satisfacción en la labor realizada.

Con referencia a lo anterior, la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral. (Robbins, 1998).²⁶

²⁶ Robbins Stephen P, Timothy A. Judge. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Gráfica 10. El puesto permite autonomía en la toma de decisiones.



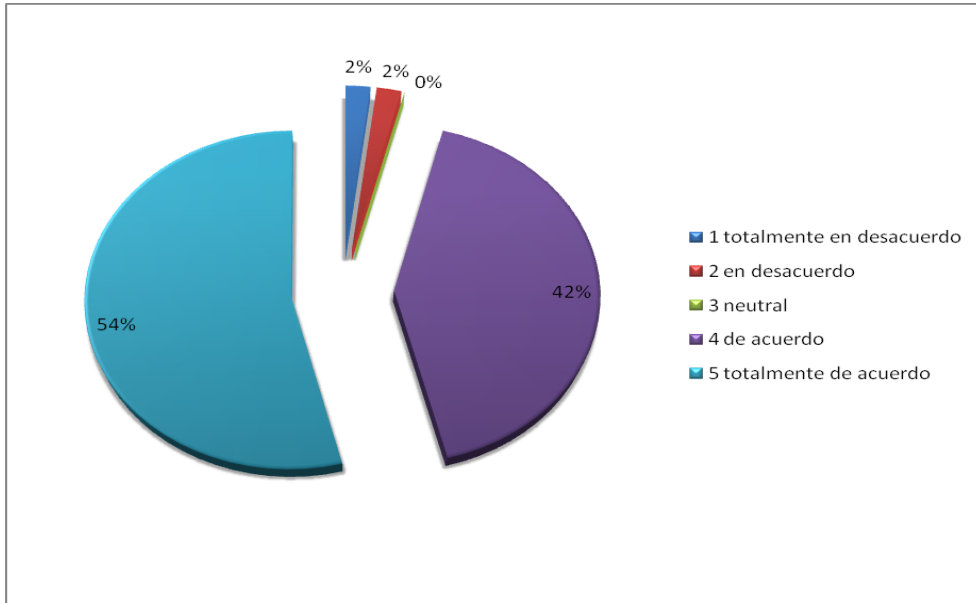
Fuente: Autores

Para el ítem 9 los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 40% de los encuestados manifiesta de acuerdo que su puesto le permite tener autonomía al momento de tomar decisiones, un 38% afirma estar totalmente de acuerdo a dicha afirmación, posiblemente las personas que respondieron a estas opciones son las que tienen mayor toma de decisiones dentro de la organización. Un 18% respondió neutral. Un 4% está en desacuerdo, debido a que no en todos los cargos la toma de decisiones puede estar en cabeza de cualquier trabajador, sino exclusivamente de los jefes del departamento.

Según Peter F. Drucker. La decisión eficaz es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonados en una secuencia de etapas bien determinadas.²⁷

²⁷ Drucker Peter F. Toma de decisiones. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 11. Juez del rendimiento propio.



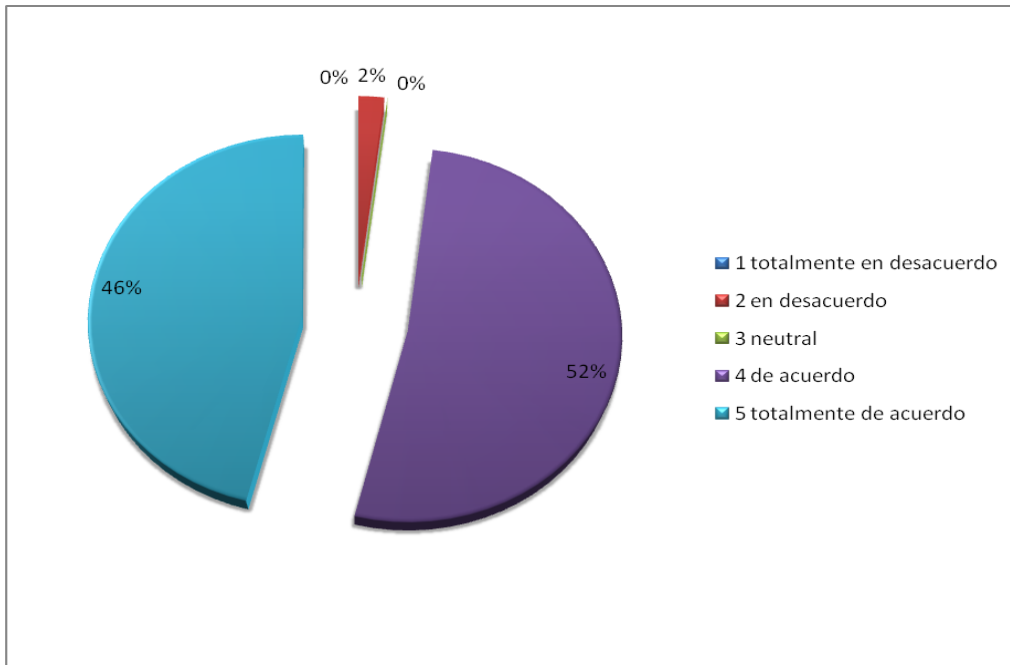
Fuente: Autores

Con respecto al ítem 10 “tiendo a ser buen juez de mi propio rendimiento” los encuestados respondieron de la siguiente forma: 54% totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo, lo que quiere decir que la mayor parte de los encuestados no necesitan un doble chequeo para realizar bien sus labores, ya que son ellos mismos los que juzgan su rendimiento. En desacuerdo y en Totalmente en desacuerdo manifestaron un 2% respectivamente.

Chiavenato, expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Serán ellos quienes juzguen sus labores realizadas.²⁸

²⁸ Desempeño Laboral. Buenastareas.com. 22 de Abril de 2011.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>

Gráfica 12. Implicación del personal en los objetivos.



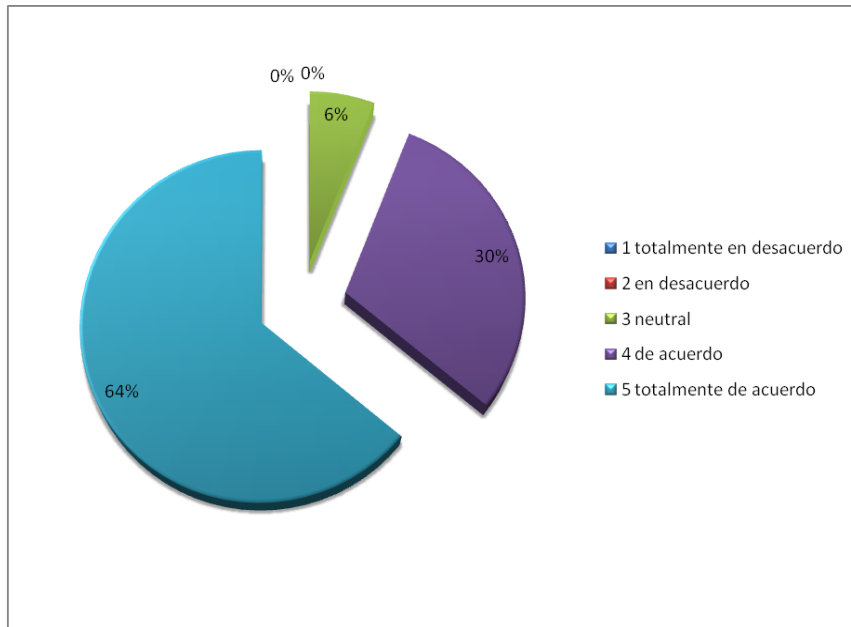
Fuente: Autores

El 52% de los trabajadores está de acuerdo con que los altos mandos impliquen al personal en los objetivos a alcanzar, el 46% está totalmente de acuerdo. Es posible considerar que la mayor parte de los trabajadores estén caminando juntos hacia un mismo objetivo. Un 2% manifestó estar en desacuerdo.

Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa, deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y se deben recordar a los trabajadores permanentemente.²⁹

²⁹ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Gráfica 13. Responsabilidad de los objetivos a alcanzar.



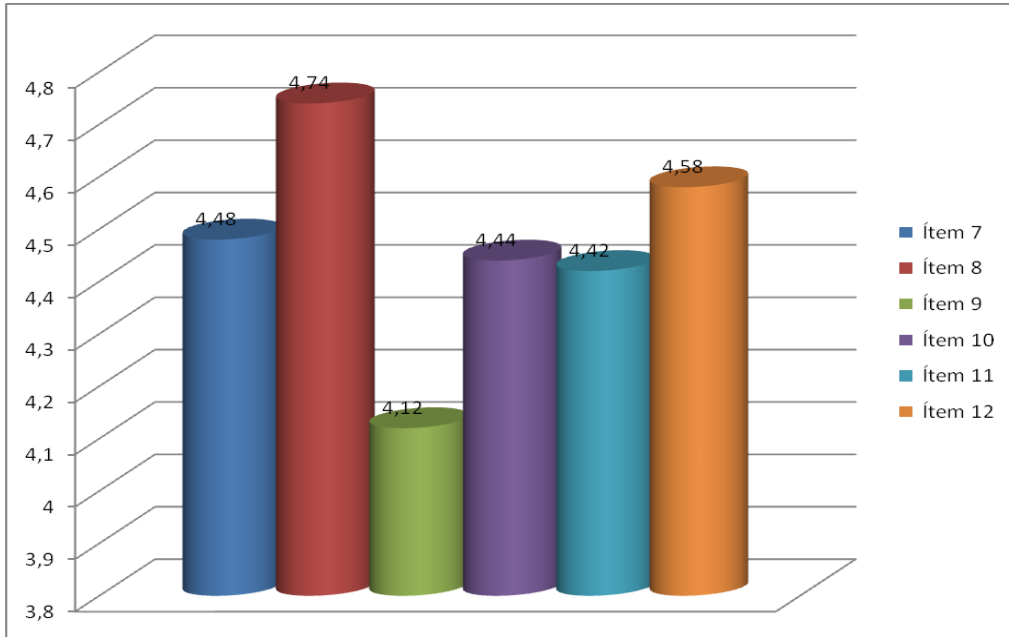
Fuente: Autores

Referente al ítem 12 (cuadro 2) “Todos nos sentimos responsables de los objetivos a alcanzar”, los encuestados respondieron así: el 64% totalmente de acuerdo; el 30%, es decir que los trabajadores logran sus objetivos ya que tienen una responsabilidad grupal con respecto al logro de los mismos. Un 6% manifestó estar neutral.

Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos de la empresa, la existencia de un puesto o área sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.³⁰

³⁰ <http://www.conducetuempresa.com/2011/09/la-organizacion-empresarial-definicion.html>

Gráfica 14. Resultado Global de la variable Responsabilidad.



Fuente: Autores

Tabla 7. Resultado Global de la Variable Responsabilidad

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
7	El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos	4,48
8	Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la empresa	4,74
9	El puesto que actualmente desempeño me permite tener autonomía en la toma de decisiones.	4,12
10	Tiendo a ser buen juez de mi propio rendimiento	4,44
11	Los altos mandos logran implicar al personal en los objetivos a alcanzar	4,42
12	Todos nos sentimos responsables de los objetivos a alcanzar	4,58
Resultado final del estudio Variable Responsabilidad		4,46

La variable responsabilidad, nos permitió conocer como es el desempeño, satisfacción, autonomía, responsabilidad, aceptación, valoración del cargo con respecto a quien lo ejecuta. Esto quiere decir que los trabajadores sienten que tienen los suficientes conocimientos para desempeñar las labores que se les delegan, tienen una gran satisfacción por dichas labores, sienten autonomía para tomar decisiones en su cargo siempre y cuando les sea permitido.

Los altos mandos tienen presente que deben implicar a todo el personal en el logro de los objetivos propuestos y por eso los trabajadores sienten una gran responsabilidad en la consecución de los mismos.

La variable Responsabilidad se puede establecer en una escala de calificación 4 con una interpretación De acuerdo (Grafica No. 14)

5.3. Resultados de la variable Remuneración

La Remuneración en la organización corresponde 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.³¹

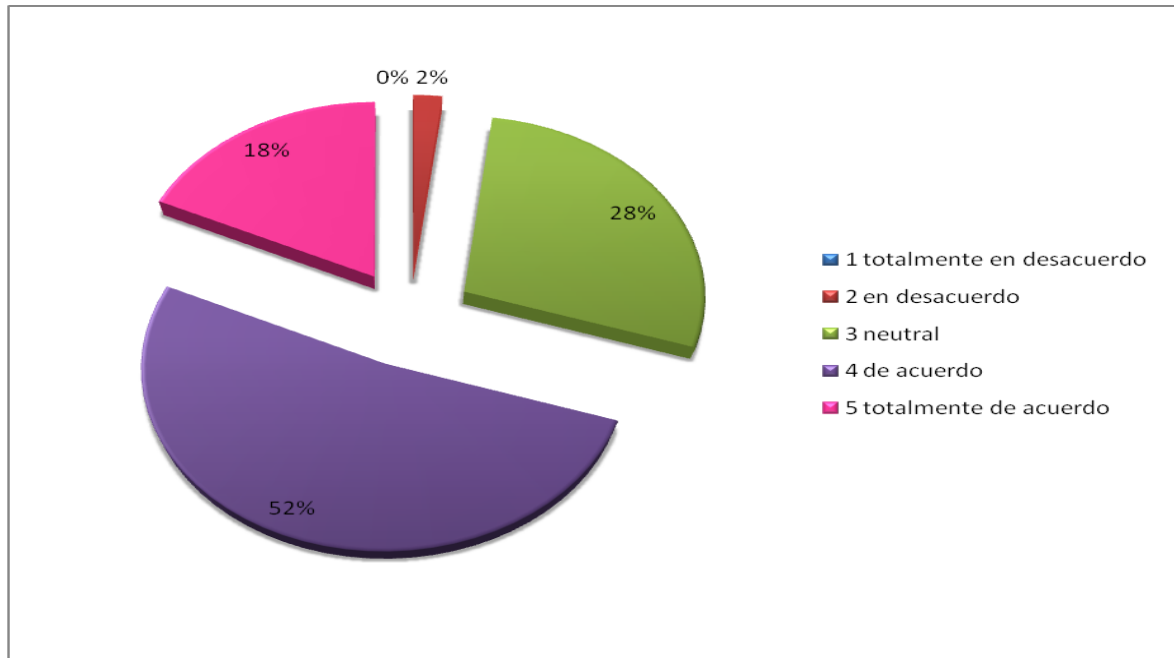
A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

Tabla 8. Aspectos analizados de la variable Remuneración

13	Creo que el puesto que desempeño está bien remunerado.
14	Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.
15	Considero que las políticas salariales de la empresa son las adecuadas.
16	Considero que la remuneración de mi puesto es mejor comparado con el de otras compañías
17	A mayor remuneración mayores responsabilidades tengo a cargo
18	Es mi remuneración una medida de valor dentro de la organización

³¹ Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis. No.3

Gráfica 15. Remuneración del puesto.



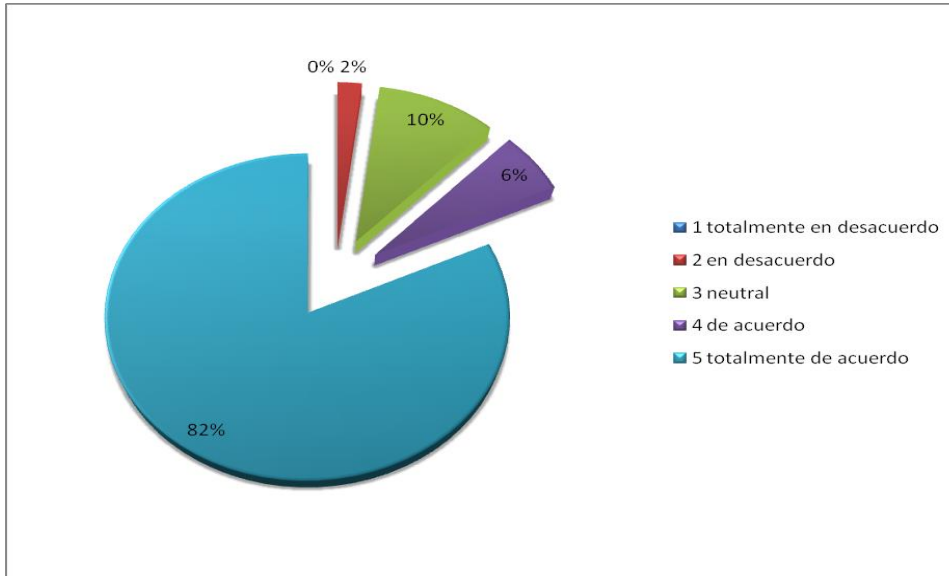
Fuente: Autores

El 52% de los encuestados afirma estar de acuerdo con respecto al ítem 13 “creo que el puesto que desempeño está bien remunerado”, un 18% está totalmente de acuerdo; se puede observar que los trabajadores están conformes con el pago que reciben por su labor. Un 28% neutral y un 2% en desacuerdo.

La remuneración tiene distintos sentidos o importancia para el trabajador, la empresa o la sociedad. Para el empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura en mayor o en menor medida de sus necesidades. Para la empresa un costo de producción que debe permitir llevar adelante sus actividades. Para la sociedad es el medio primordial de subsistencia de la población en general.³²

³² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Colombia, 2000

Gráfica 16. Prestaciones.



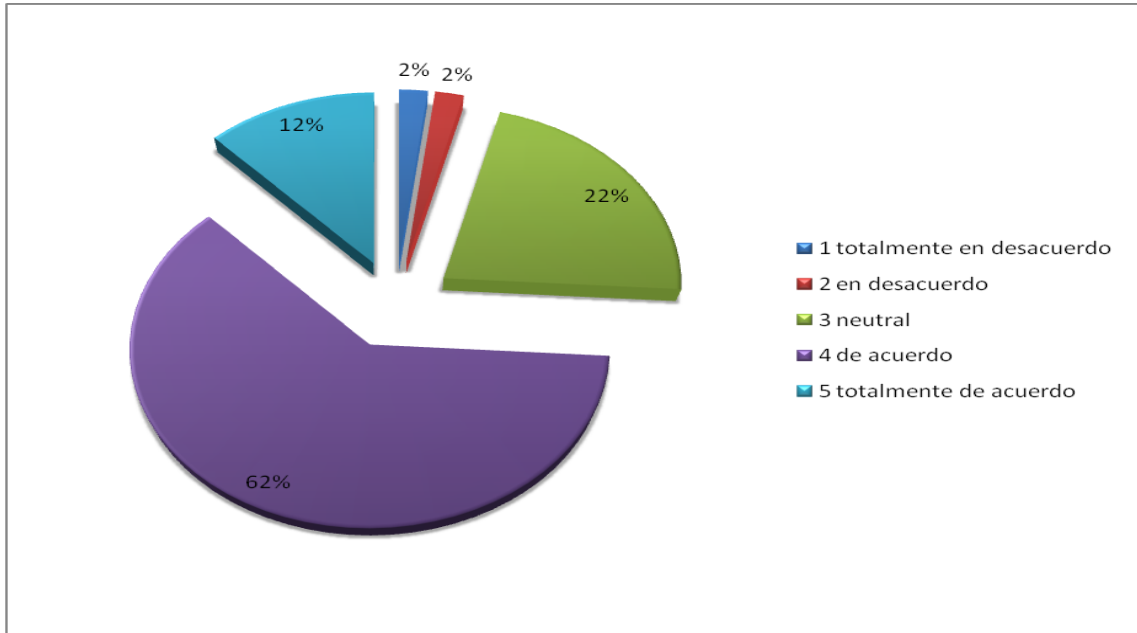
Fuente: Autores

El 82% de los colaboradores manifiesta estar totalmente de acuerdo con respecto al ítem 14 (cuadro 3) “conozco las prestaciones a las que tengo derecho, el 6% manifiesta estar de acuerdo”, Un 10% permanece neutral y el 2% no tiene conocimiento alguno de las prestaciones a las que tiene derecho ya que manifiesta estar en desacuerdo.

Teniendo en cuenta lo anterior, las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconocimiento a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.³³ Todos los trabajadores deben tener pleno conocimiento de las prestaciones a las cuales tiene derecho.

³³ <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>

Gráfica 17. Políticas salariales adecuadas.

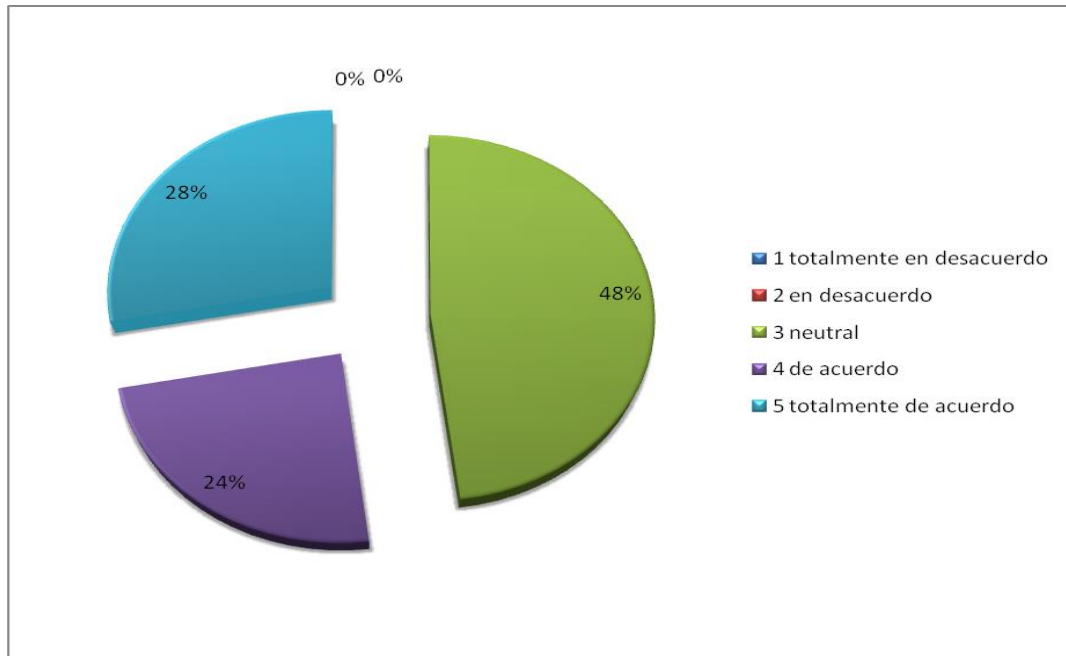


Fuente: Autores

Con respecto a la afirmación “considero que las políticas salariales de la empresa son las adecuadas” los encuestados manifestaron estar de acuerdo un 62%, neutral un 22%, totalmente de acuerdo un 12% y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo un 2% respectivamente. Es decir que la mayor parte de los encuestados conoce las políticas salariales y manifiestan que estas son adecuadas.

Entendiendo las políticas salariales como el conjunto de principios que ayudaran a la orientación de la organización, respecto a la administración de remuneraciones. Clasificación de cargos y escalas salariales. La política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados, oportunidades de crecimiento.

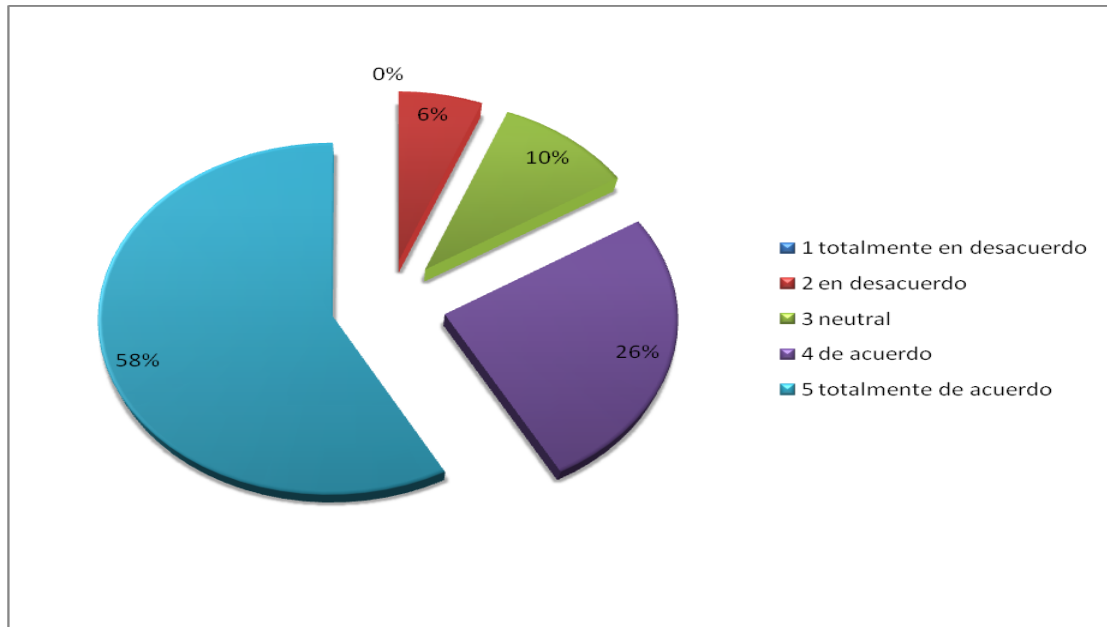
Gráfica 18. Remuneración respecto a otras compañías.



Fuente: Autores

Con respecto al ítem 16 (cuadro 3) los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 48% de los encuestados manifiesta estar neutral, un 28% totalmente de acuerdo y un 24% de acuerdo. Lo que quiere decir que los trabajadores consideran que su remuneración en comparación a otras entidades financieras es mejor.

Gráfica 19. Mayor remuneración mayor responsabilidad.



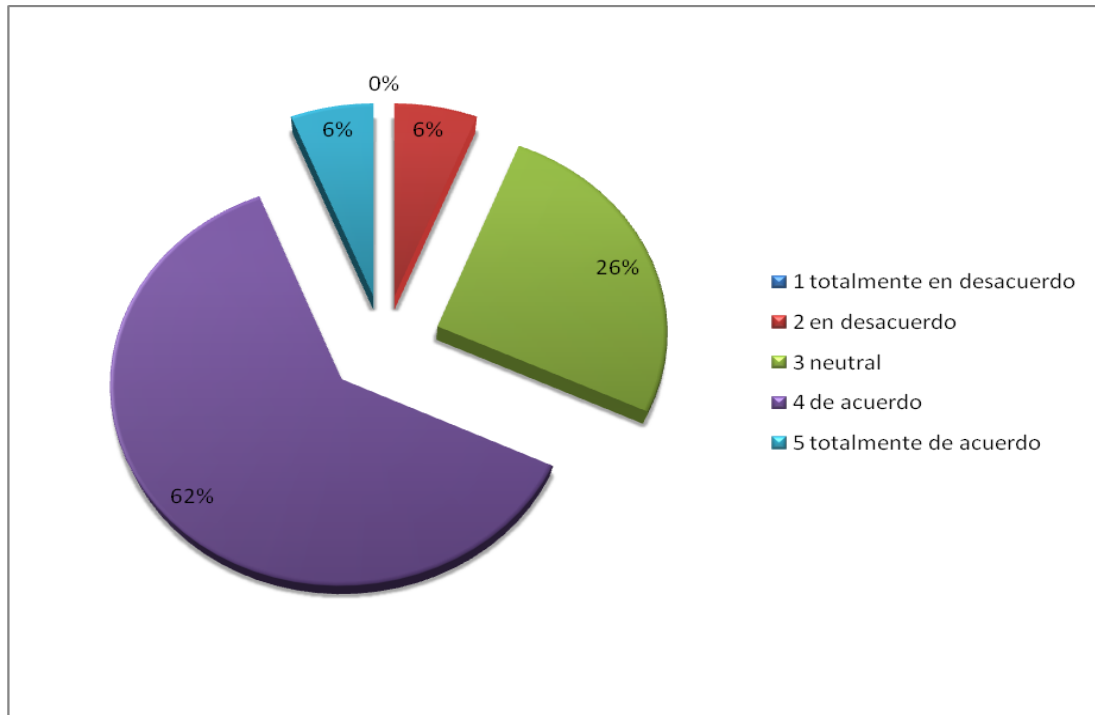
Fuente: Autores

El 58% de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 26% de acuerdo con respecto al ítem 17 (cuadro 3) “a mayor remuneración mayores responsabilidades tengo a cargo”, un 10% es neutral y un 6% está en desacuerdo. Quienes tienen salarios mejor remunerados tienen mayores responsabilidades.

El sueldo no puede sustituir a un ambiente de trabajo de gran confianza, significado y diversión,³⁴ las empresas dedican grandes cantidades de tiempo y energía al sistema de remuneraciones, los empleados desde los ejecutivos hasta los contratados por horas tienen responsabilidades que van ligadas a sus labores.

³⁴ Pfeffer Jeffrey. Dirigir personas en la empresa. Seis mitos sobre el sueldo. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

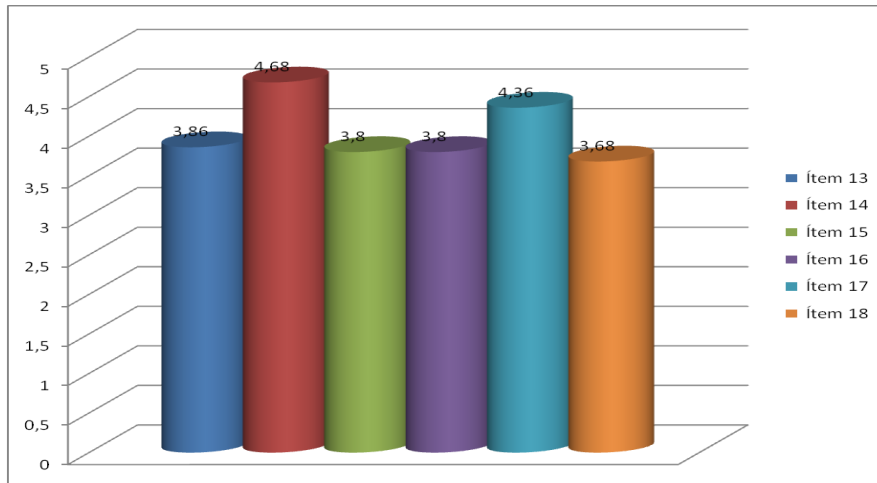
Gráfica 20. Remuneración como medida de valor.



Fuente: Autores

El 62% de los encuestados afirma estar de acuerdo, el 26% es neutral y totalmente de acuerdo y en desacuerdo un 6% respectivamente. Los resultados anteriores fueron obtenidos del ítem 18 (cuadro 3) “es mi remuneración una medida de valor dentro de la organización”.

Gráfica 21. Resultado Global de la variable Remuneración.



Fuente: Autores

Tabla 9. Resultado Global de la Variable Remuneración.

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
13	Creo que el puesto que desempeño está bien remunerado.	3,86
14	Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.	4,68
15	Considero que las políticas salariales de la empresa son las adecuadas.	3,8
16	Considero que la remuneración de mi puesto es mejor comparado con el de otras compañías.	3,8
17	A mayor remuneración mayores responsabilidades tengo a cargo	4,36
18	Es mi remuneración una medida de valor dentro de la organización	3,68
Resultado final del estudio Variable Remuneración		4,03

La variable remuneración representa un comportamiento estable en el clima organizacional de Davivienda.

Los encuestados manifiestan tener conocimiento de sus prestaciones, afirman estar de acuerdo con la labor realizada y su pago por la misma, consideran que las políticas salariales que tiene la empresa son correctas y que las responsabilidades de los cargos están ligadas a la remuneración de la persona que lo desempeña.

Por lo anterior es válido afirmar que los trabajadores se encuentran realizando sus labores de forma eficaz ya que su remuneración es la adecuada a su labor.

En esta variable los ítems 13, 15, 16 y 18 están ubicados en la escala de clasificación 3, interpretación neutral, y los ítems 14 y 17 en la escala de clasificación 4, interpretación de acuerdo (Grafica 21)

5.4. Resultados de la variable Riesgo y Toma de decisiones

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.³⁵

Adicionalmente encontrar la decisión correcta en lugar de lo que es aceptable, responsabilizarse del éxito final. Cuando se conocen las condiciones se puede distinguir entre lo correcto o equivocado.³⁶

A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

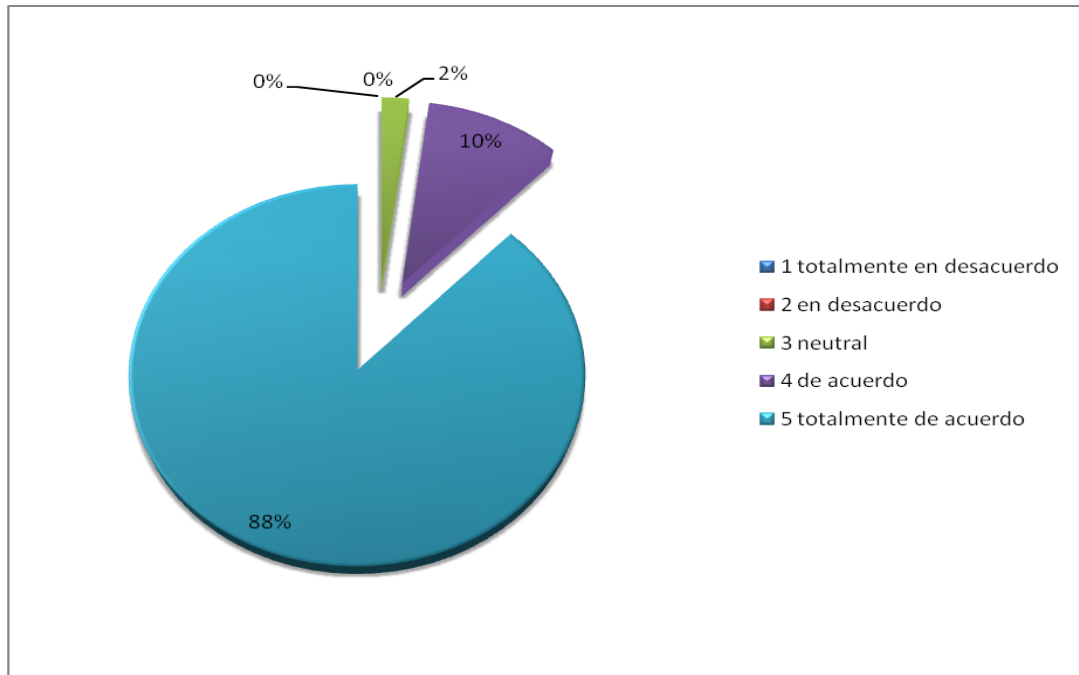
Tabla 10. Aspectos analizados de la variable Riesgo y Toma de decisiones

19	Considero tener las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo
20	Creo poder superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo
21	Creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal
22	Al tomar una mala decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral
23	Tengo autonomía en mi puesto de trabajo para tomar decisiones sin consultar a mi superior
24	En mi puesto de trabajo tomo decisiones constantemente

³⁵ Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis. No.3

³⁶ Drucker Peter F. Toma de decisiones. La decisión Eficaz. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 22. Cualidades para asumir retos del cargo.

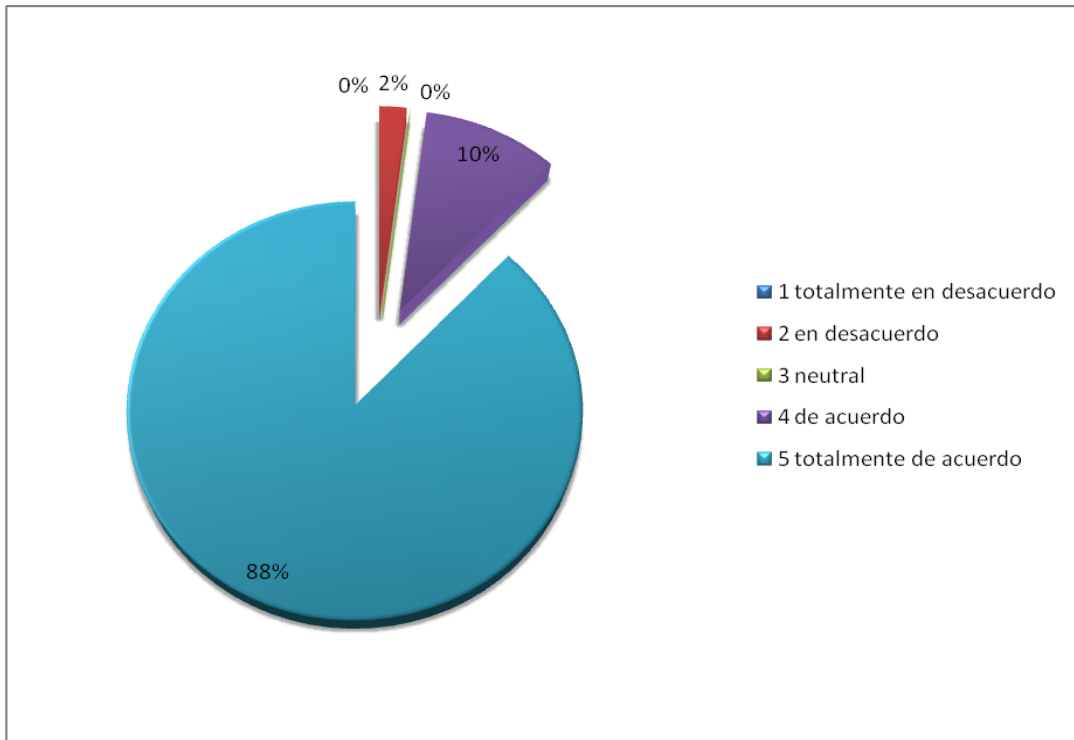


Fuente: Autores

Haciendo referencia al ítem 19 (cuadro 4) “considero tener las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo” los resultados obtenidos fueron los siguientes: El 88% está totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo.

Hay cualidades generales, como la visión y la capacidad de ejecutar, que ayudan a asumir retos. Las personas no se pueden quedar planeando y pensando. Otras dependen del sector, como en el mundo de los negocios en el que se necesita tener capacidad para asumir riesgos”, señala Juan Manuel Acosta, presidente de Human Capital Consulting, asesora en gestión humana.

Gráfica 23. Superación y aspiración.

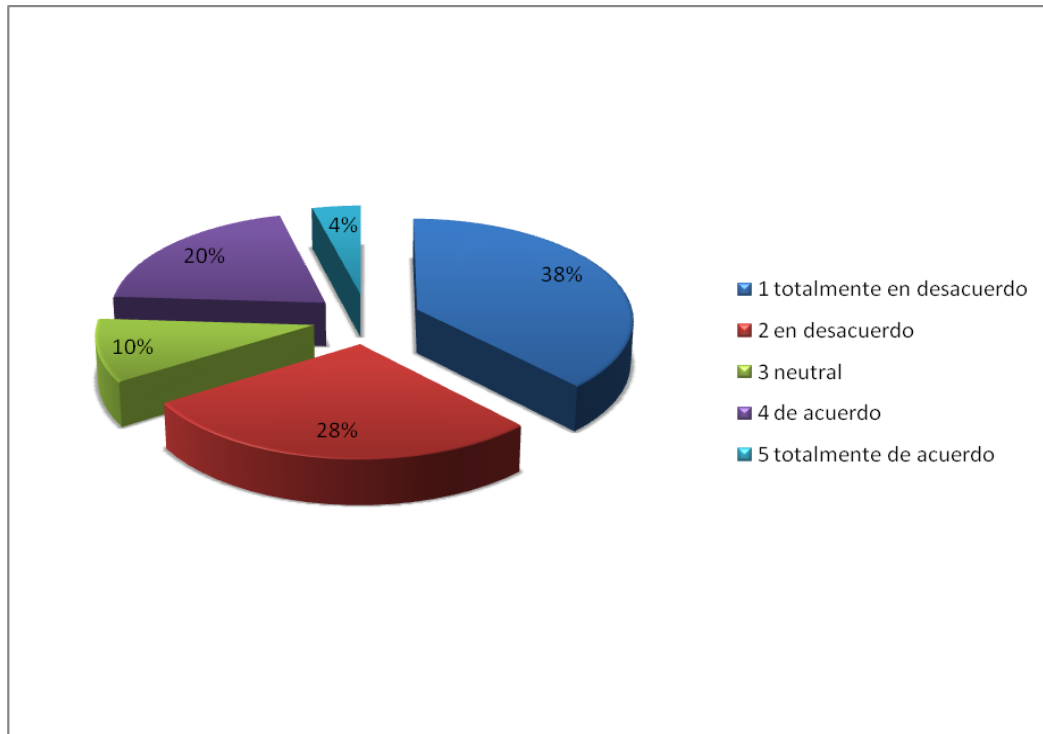


Fuente: Autores

El 88% de los encuestados afirma estar totalmente de acuerdo con poder superarse en su puesto y aspirar a un mejor cargo, lo que quiere decir que los trabajadores tienen la posibilidad de escalar dentro de la organización. Un 2% manifestó estar en desacuerdo.

“No dejes apagar el entusiasmo, virtud tan valiosa como necesaria; trabaja, aspira, tiende siempre hacia la altura”. Rubén Darío.

Gráfica 24. Riesgo en la seguridad personal.

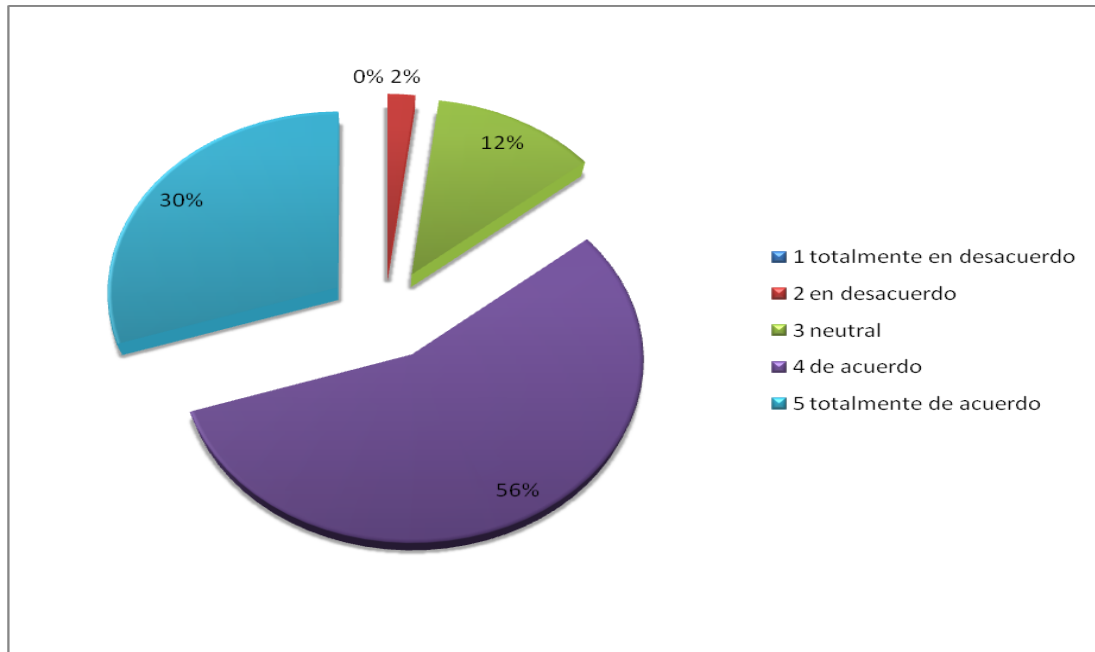


Fuente: Autores

De acuerdo al ítem 21 (cuadro 4) “creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal” el 38% de los encuestados manifiesta estar totalmente en desacuerdo al considerar que no es un riesgo en la seguridad personal el cargo que desempeña, un 28% está en desacuerdo, un 20% afirma estar de acuerdo lo que quiere decir que consideran que su cargo si tiene algún tipo de riesgo.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que los riesgos contemplados como la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo. Lo que se puede notar según la encuesta realizada que los encuestados manifestaron no tener ningún riesgo en su seguridad personal.

Gráfica 25. Toma de decisiones equivocadas.



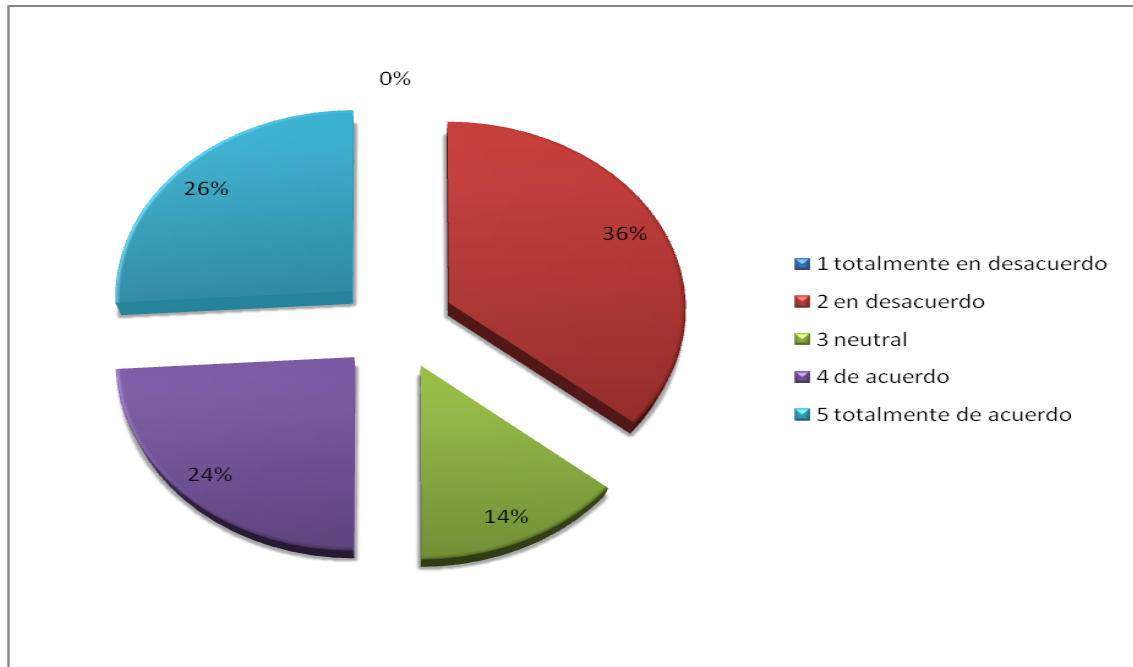
Fuente: Autores

El 56% de los encuestados está de acuerdo con que al tomar una mala decisión pone en riesgo su desempeño laboral, un 30% está totalmente de acuerdo y un 2% considera estar en desacuerdo con que una mala decisión no pone en riesgo el desempeño laboral.

Según Hayashi “Nuestras emociones y sentimientos no sólo pueden ser importantes en nuestra capacidad intuitiva de adopción de buenas decisiones, sino que realmente pueden ser esenciales, al no acatar estos puedo tomar decisiones erradas que generen riesgo”³⁷

³⁷ Hayashi Aleden M. Toma de decisiones. Cuando confiar en el instinto. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 26. Autonomía en la toma de decisiones.



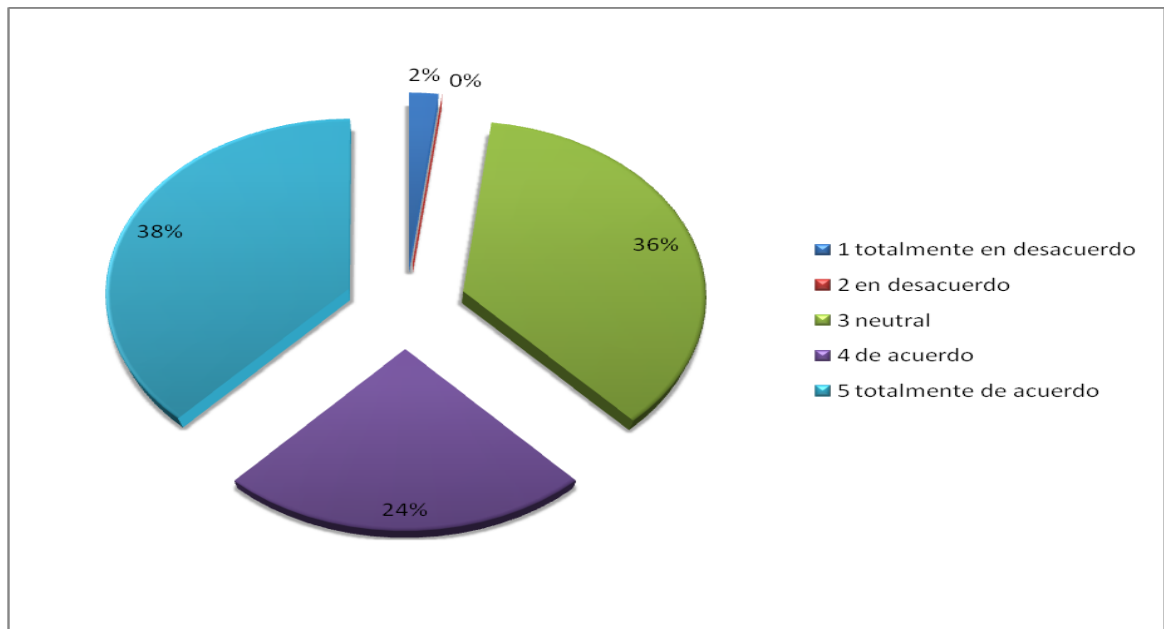
Fuente: Autores

El 36% de los encuestados afirma estar en desacuerdo con respecto al ítem 23 (cuadro 4) “tengo autonomía en mi puesto de trabajo para tomar decisiones sin consultar a mi superior”, en contradicción con un 26% que afirma estar totalmente de acuerdo a dicha afirmación; el 24% respondió estar de acuerdo y un 14% neutral.

La toma de decisiones acertadas es mucho más un arte que una ciencia. Exige buen juicio y creatividad, además de un dominio técnico, sin importar en cabeza de quien este dicha decisión.³⁸

³⁸ Nightingale Jim. Harvard Business Review esencial. Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. Ediciones Deusto

Gráfica 27. Toma de decisiones.



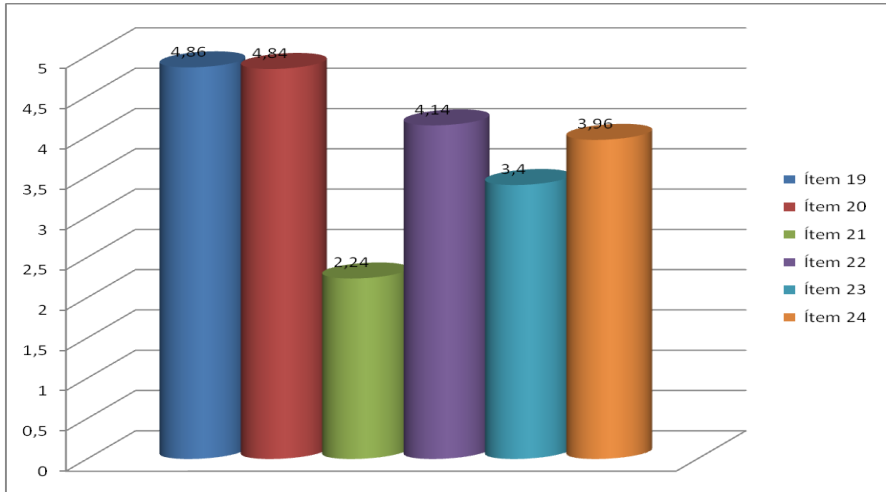
Fuente: Autores

“En mi puesto de trabajo tomo decisiones constantemente”, respecto al ítem 24 (cuadro 4) los colaboradores manifiestan estar totalmente de acuerdo un 38%, de acuerdo un 24%, neutral un 36%, mientras que un 2% afirma estar totalmente en desacuerdo. Es válido decir que los trabajadores toman decisiones constantemente en su puesto de trabajo.

En la toma de decisiones será necesario tener la capacidad de “ponerse en situación” e imaginar el grado de preferencia que nos provocarían las distintas alternativas a la vista de las consecuencias previstas.³⁹

³⁹ Cañabate Carmona Antonio. Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo.

Gráfica 28. Resultado Global de la variable Riesgo y Toma de decisiones.



Fuente: Autores

Tabla 11. Resultado Global de la Variable Riesgo y Toma de Decisiones.

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
19	Considero tener las cualidades necesarias para asumir los retos derivados del cargo.	4,86
20	Creo poder superarme dentro de mi puesto y aspirar a un mejor cargo	4,84
21	Creo que el cargo que desempeño representa un riesgo en la seguridad personal	2,24
22	Al tomar una mala decisión pongo en riesgo mi desempeño laboral.	4,14
23	Tengo autonomía en mi puesto de trabajo para tomar decisiones sin consultar a mi superior	3,4
24	En mi puesto de trabajo tomo decisiones constantemente	3,96
Resultado final del estudio Variable Riesgo y toma de decisiones		3,91

Con respecto a la variable Riesgo y toma de decisiones de acuerdo con lo que manifiestan los encuestados, se afirma que los trabajadores tienen cualidades necesarias para asumir los retos que se deriven del cargo que desempeña, pueden superarse dentro de la organización con el fin de ir escalando a mejores cargos dentro de la misma, son consientes que su desempeño tiene cierto riesgo en la seguridad no solo de ellos mismos sino de sus compañeros de trabajo, los encuestados tienen suficiente autonomía para tomar decisiones y en algunos cargos estas decisiones no necesariamente se deben consultar con un superior.

Los resultados obtenidos en esta variable pueden ser interpretados de la siguiente manera los ítems 19, 20 y 22 con una escala de calificación 4, interpretación de acuerdo. Los ítems 23 y 24 con una escala de calificación 3 interpretación neutral, finalmente el ítem 21 con una escala de calificación 2 interpretación en desacuerdo. (Grafica 28)

5.5. Resultados variable Apoyo

Teniendo en cuenta la variable Apoyo como 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, la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.⁴⁰

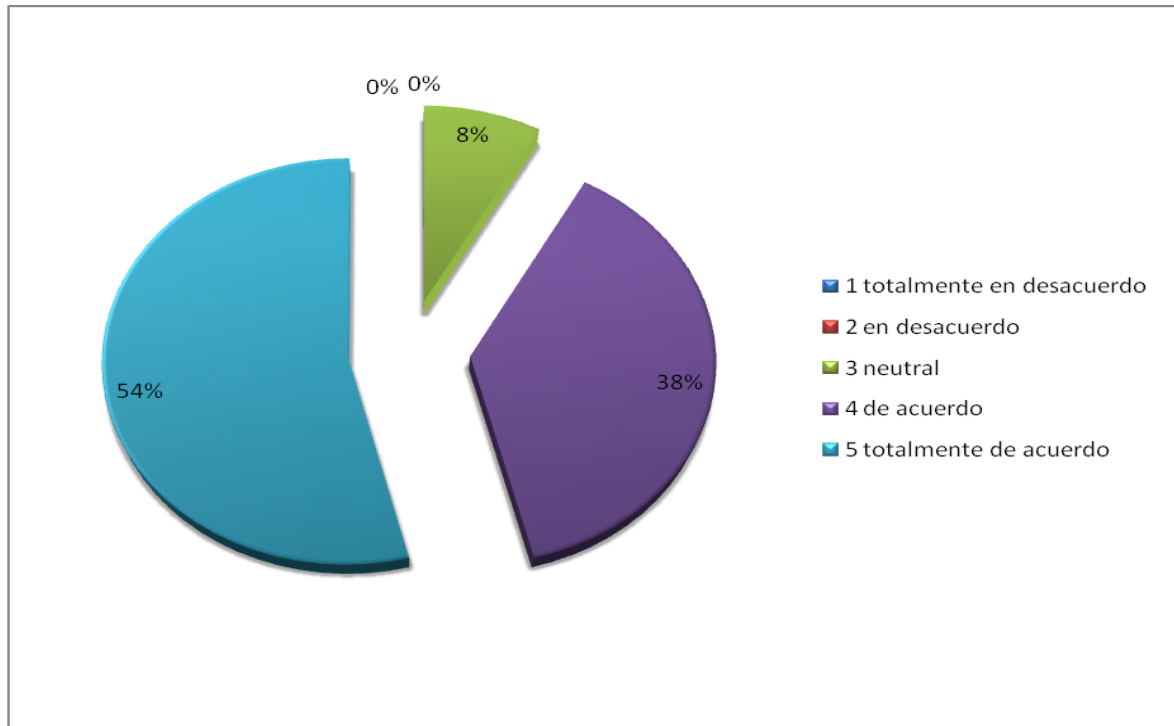
A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

Tabla 12. Aspectos analizados de la variable Apoyo.

25	Existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con el trabajo
26	El respeto y trato mostrado por mi jefe inmediato es el adecuado
27	Siento que mi jefe inmediato está debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo
28	Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades
29	Como empleado puedo dar sugerencias e iniciativas a la empresa
30	El personal está interesado en el éxito del trabajo que realiza

⁴⁰ Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Enfasis. No.3

Gráfica 29. Apoyo entre áreas.

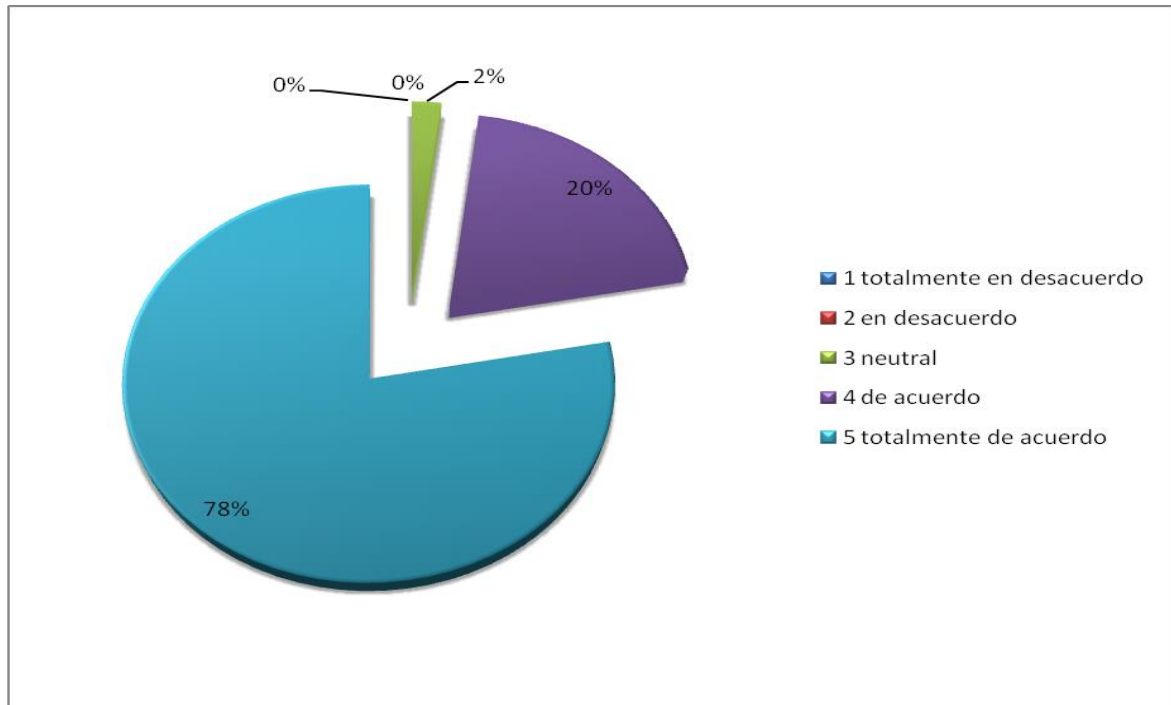


Fuente: Autores

El 54% de los funcionarios está totalmente de acuerdo y un 38% está de acuerdo afirmando que existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con el trabajo, se puede decir que la colaboración entre las áreas encargadas de ciertas labores es inmediata. Un 8% manifestó estar neutral.

Cuando las áreas de una empresa están comprometidas unas con otras las labores a realizar se tornan de un modo más fácil ya que las organizaciones para su funcionamiento requieren que todas las áreas se apoyen unas con otras para lograr los objetivos planteados.

Gráfica 30. Respeto del jefe inmediato.



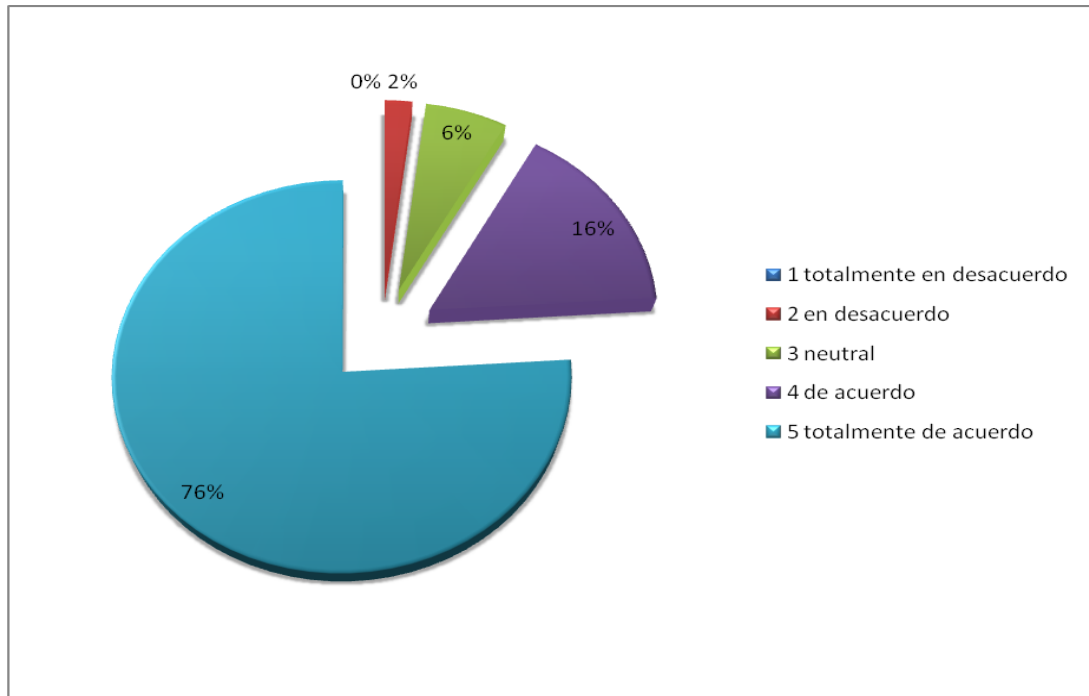
Fuente: Autores

Con respecto al ítem 26 (cuadro 5) El respeto y trato mostrado por mi jefe inmediato es el adecuado, los encuestados respondieron de la siguiente forma 78% totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo. Logrando con ello una relación cordial entre el jefe y sus trabajadores.

Las relaciones laborales entre trabajadores y jefes debe reflejar la interacción entre unos y otros con el fin de establecer normas básicas que regulen las formas de participación de los mismos en la organización.⁴¹ Deben ser cordiales y respetuosas.

⁴¹ Trebilcock Anne. Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos.

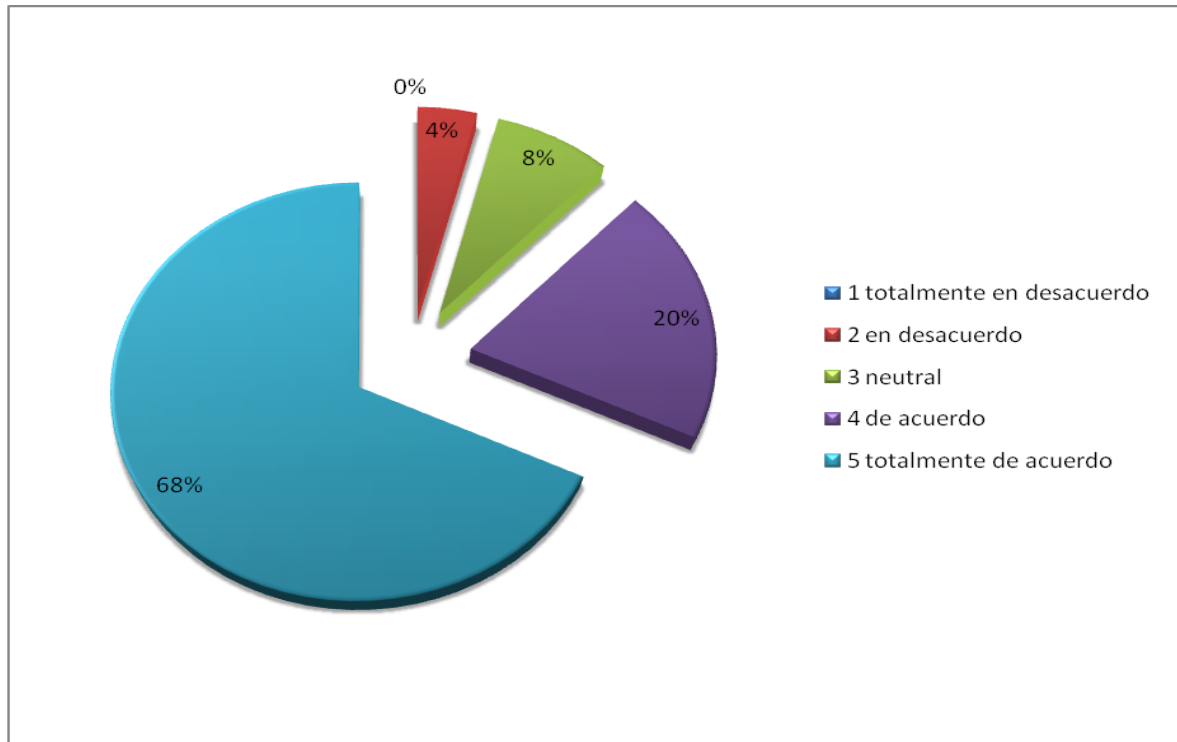
Gráfica 31. Jefe inmediato capacitado.



Fuente: Autores

El 76% de los funcionarios afirma estar totalmente de acuerdo con respecto al ítem 21 (cuadro 5) “siento que mi jefe inmediato está debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo”, es decir que este cumple con ciertos requisitos para cumplir dicha labor. Un 16% afirma estar de acuerdo.

Gráfica 32. Mejora continua.

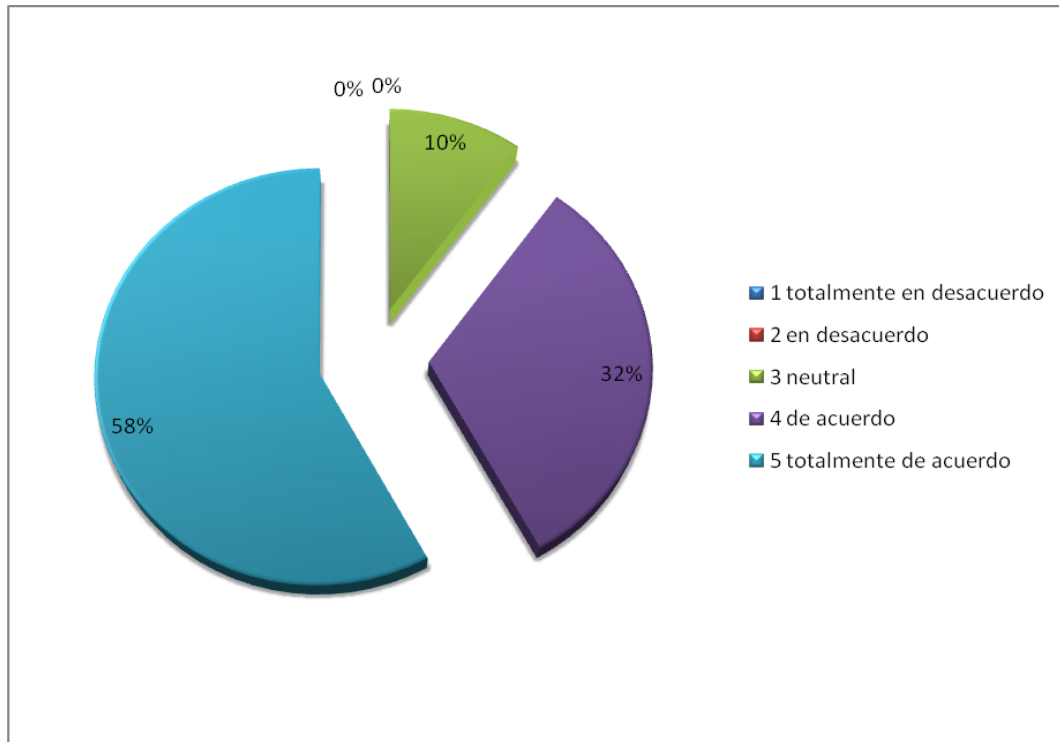


Fuente: Autores

Para el ítem 28 (cuadro 5) “mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades”. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 68% de los trabajadores manifiesta estar totalmente de acuerdo, el 24% está de acuerdo, el 4% en desacuerdo.

Por lo anterior se puede afirmar que las opiniones de los trabajadores se tienen en cuenta con el fin de mejorar las actividades que se realizan y tener una mejor forma para realizarlas.

Gráfica 33. Sugerencias e iniciativas.

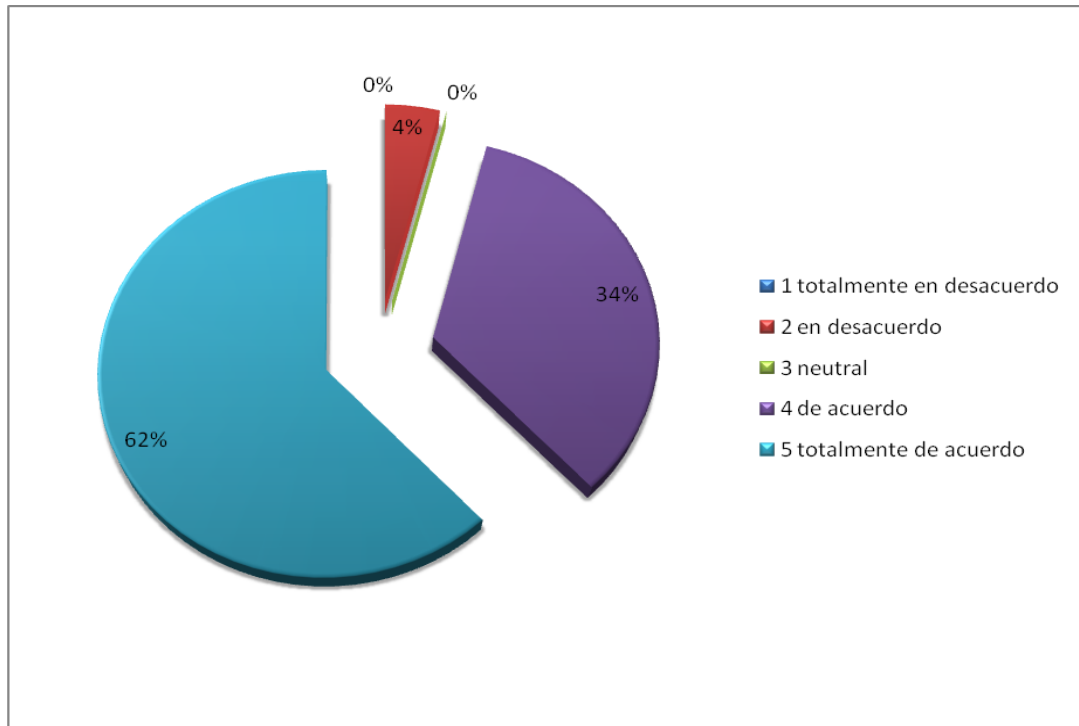


Fuente: Autores

“Como empleado puedo dar sugerencias e iniciativas a la empresa”. Con respecto al ítem 29 (cuadro 5) los encuestados respondieron de la siguiente forma: el 58% totalmente de acuerdo, el 32% de acuerdo; lo que quiere decir que las sugerencias de los empleados se tienen en cuenta.

Esta grafica refleja claramente que las sugerencias e iniciativas dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus jefes como mejoras en los procesos para el buen desarrollo de las labores, lo que genera un nivel de confianza en los empleados para que actúen constantemente en las mejoras por hacer en la organización viéndose motivados por el reconocimiento de sus ideas.

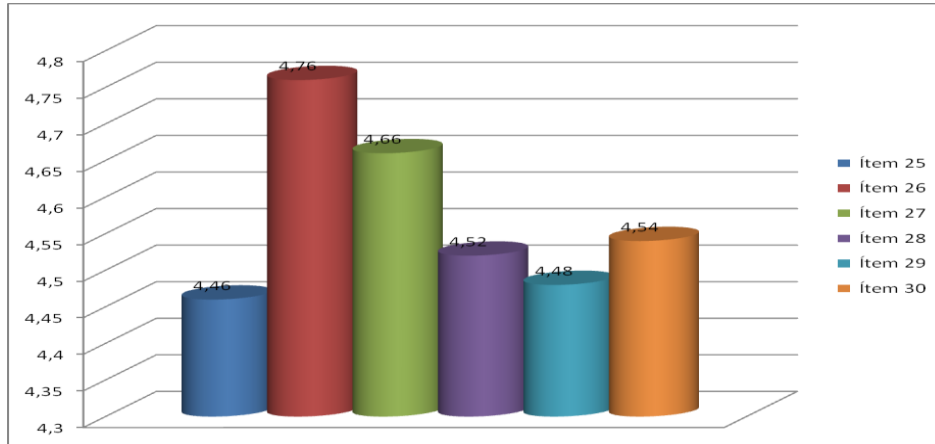
Gráfica 34. Éxito en el trabajo.



Fuente: Autores

Con respecto al ítem 30 (cuadro 5) “El personal está interesado en el éxito del trabajo que realiza”, los resultados obtenidos fueron: el 62% de los encuestados manifestó estar totalmente y el 34% manifestó estar de acuerdo por lo que se puede notar que los trabajadores tienen como interés común realizar un trabajo exitoso.

Gráfica 35. Resultado Global de la variable Apoyo.



Fuente: Autores

Tabla 13. Aspecto Global de la Variable Apoyo.

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
25	Existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con el trabajo	4,46
26	El respeto y trato mostrado por mi jefe inmediato es el adecuado	4,76
27	Siento que mi jefe inmediato está debidamente capacitado para dar instrucciones y representar el área de trabajo	4,66
28	Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de las actividades.	4,52
29	Como empleado puedo dar sugerencias e iniciativas a la empresa	4,48
30	El personal está interesado en el éxito del trabajo que realiza	4,54
Resultado final del estudio Variable Apoyo		4,57

Según el análisis realizado a la variable apoyo se puede concluir que existe apoyo de todas las áreas de la empresa para cumplir con el trabajo, el respeto entre jefe y trabajadores de área es importante al momento de realizar las actividades por tanto los trabajadores consideran que sus jefes tienen las capacidades necesarias para instruir y ser sus representantes, los trabajadores sienten que sus jefes tienen en cuenta las opiniones y sugerencias para tener una mejora continua y emprender nuevas iniciativas, todo el personal está involucrado en que el trabajo que realizan sea exitoso.

Según los resultados obtenidos, la variable Apoyo se ubica en la escala de calificación 4, interpretación de acuerdo.

5.6. Resultados por pregunta variable Tolerancia al conflicto

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.⁴²

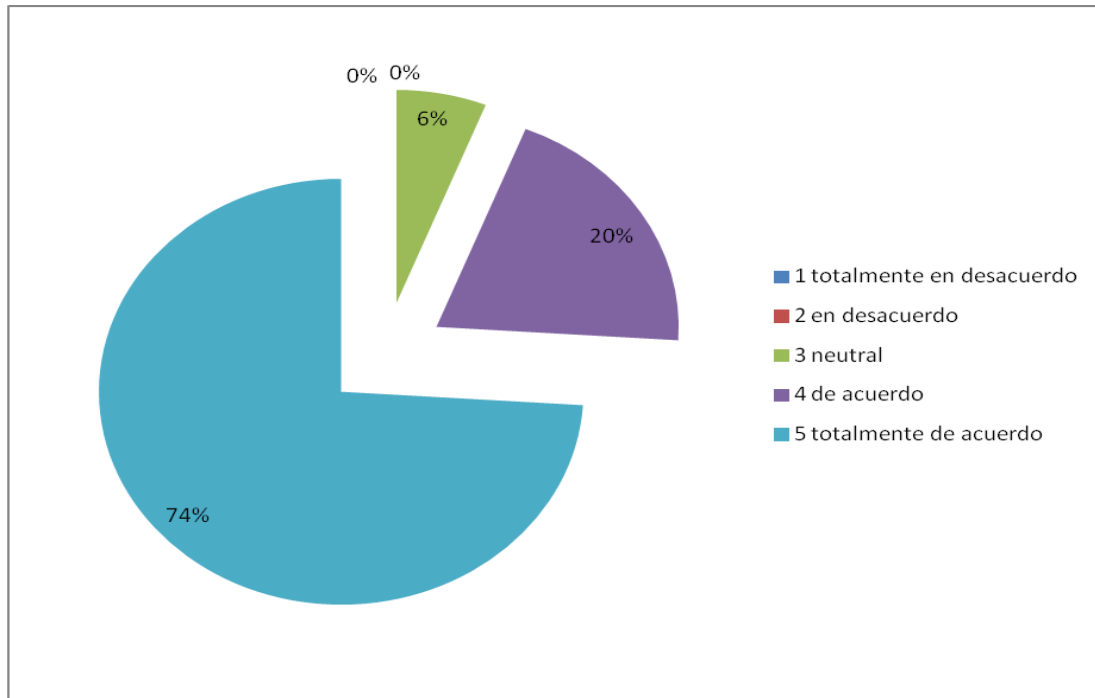
A continuación se relacionan los ítems utilizados para la recolección de la información:

Tabla 14. Aspectos analizados de la variable Tolerancia al conflicto

31	Evito la discusión abierta de diferencias con mis compañeros de trabajo
32	Considero que existe honestidad entre mis compañeros
33	En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda
34	El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado
35	Los mandos se retraen ante los conflictos y evitan abordarlos
36	Hay libertad para expresar y discutir las propias ideas

⁴² Modelo de Litwin y Stringer. Concalvez Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Enfasis. No.3

Gráfica 36. Discusión abierta.



Fuente: Autores

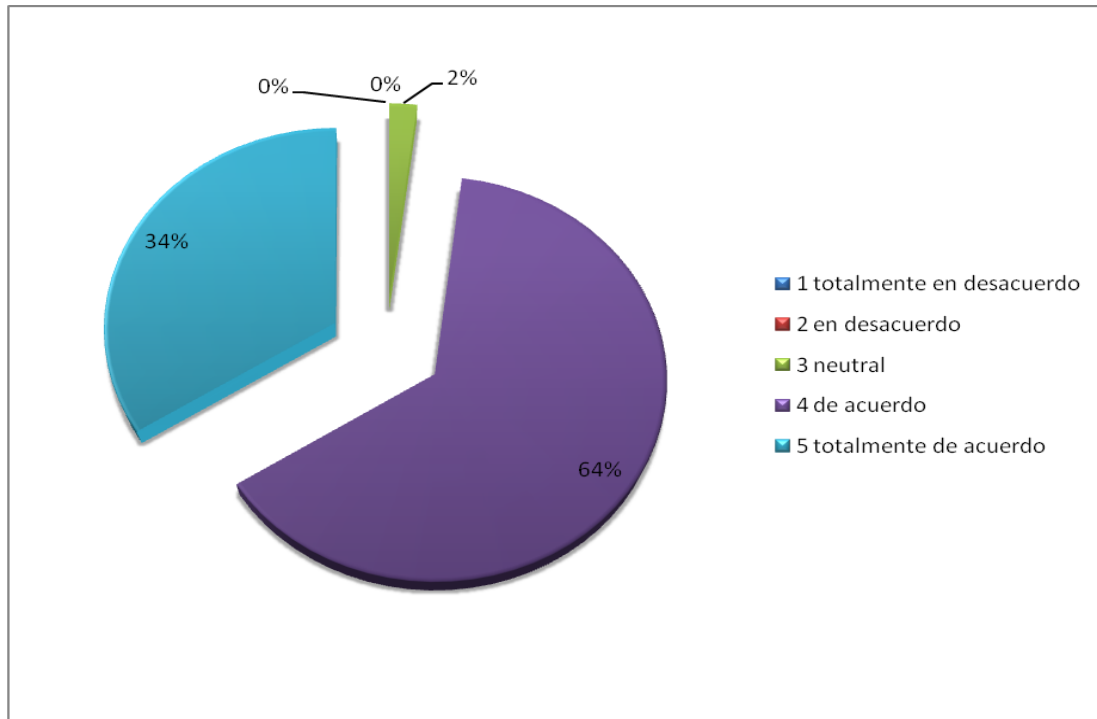
Con referencia al ítem 31 (cuadro 6) “evito la discusión abierta de diferencias con mis compañeros de trabajo”, los encuestados respondieron de la siguiente manera: El 74% totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo.

Según lo anterior se puede afirmar que los trabajadores de Davivienda tratan de no tener conflictos con sus compañeros.

Las diferencias que surgen entre las personas no deben contemplarse como intrínsecamente “buenas” o “malas”. A veces las diferencias pueden llegar a ser beneficiosas para la empresa, aunque en otras ocasiones, puedan generar trastornos al reducir la eficacia general de las personas y empresas.⁴³

⁴³ Schmidt Warren H. – Tannenbaum Robert. Negociación y resolución de conflictos. La gestión de las diferencias. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 37. Honestidad entre compañeros.

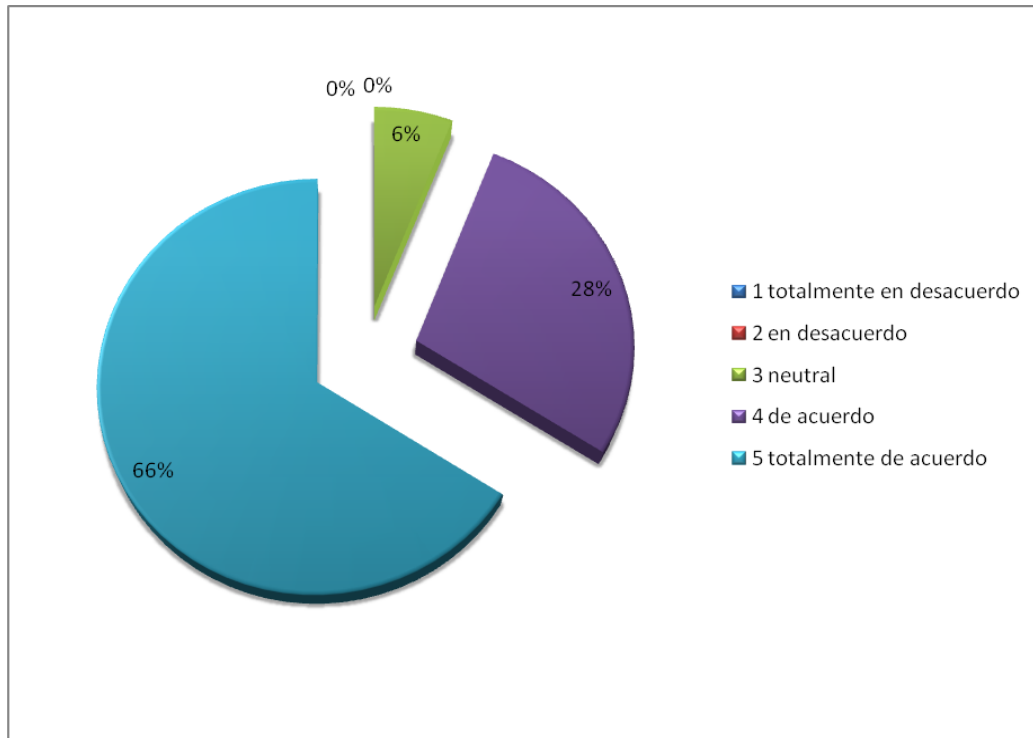


Fuente: Autores

Para el ítem 32 (cuadro 6) “considero que existe honestidad entre mis compañeros” los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 64% y el 34% totalmente de acuerdo.

Es válido afirmar que la relación entre compañeros está basada no solo en el respeto, la confianza y el compañerismo sino también en honestidad, los encuestados afirman estos con un 98% de aceptación.

Gráfica 38. Ambiente sano y de mutua ayuda.

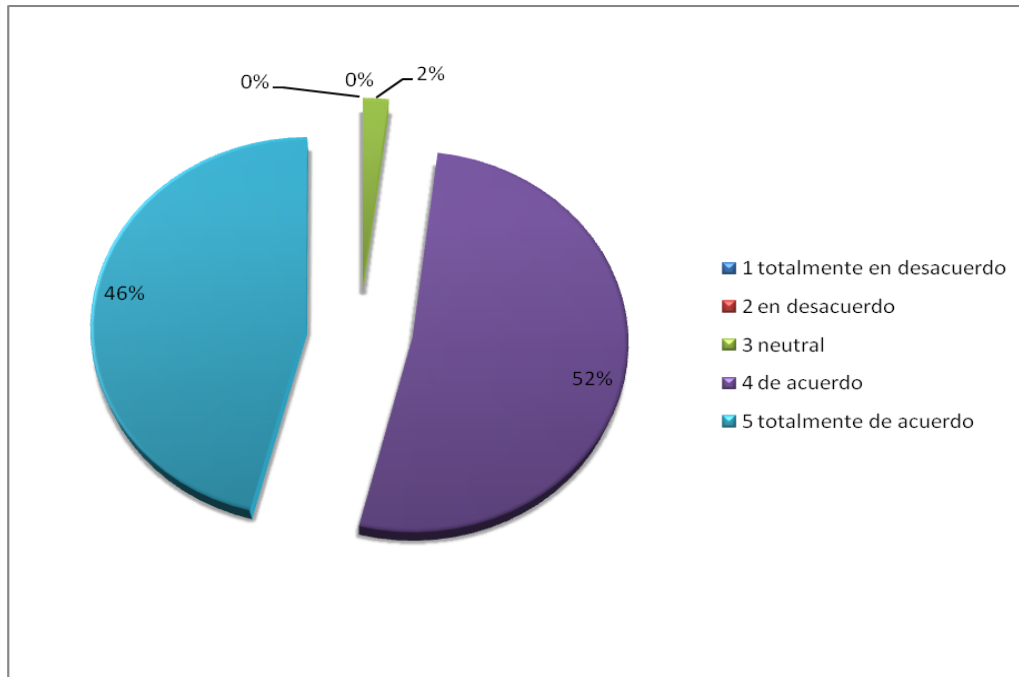


Fuente: Autores

Estos resultados hacen referencia al ítem 33 (cuadro 6) “En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda”. El 66% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo y el 28% de acuerdo.

Se percibe que los empleados se encuentran trabajando en equipo con los demás miembros de su área, sintiéndose parte importante de un proceso completo para el logro de sus objetivos.

Gráfica 39. Trato adecuado entre compañeros.

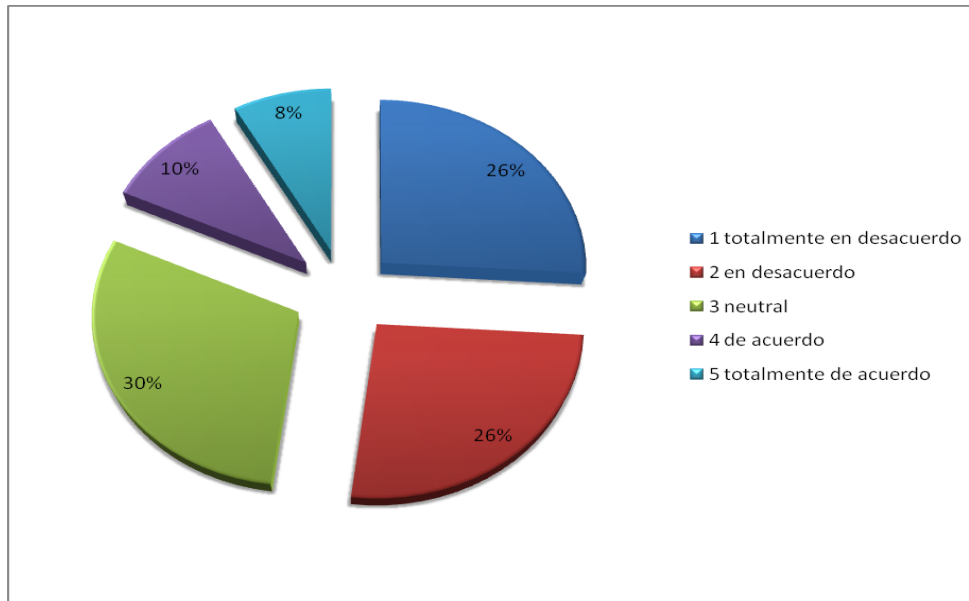


Fuente: Autores

“El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado”. Con referencia al ítem 34 (cuadro 6) el 52% de los encuestados está de acuerdo y el 46% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Queda demostrado que los empleados que fueron encuestados basan su relación laboral teniendo en cuenta el respeto y la confianza en el desarrollo de las actividades.

Gráfica 40. Conflictos.



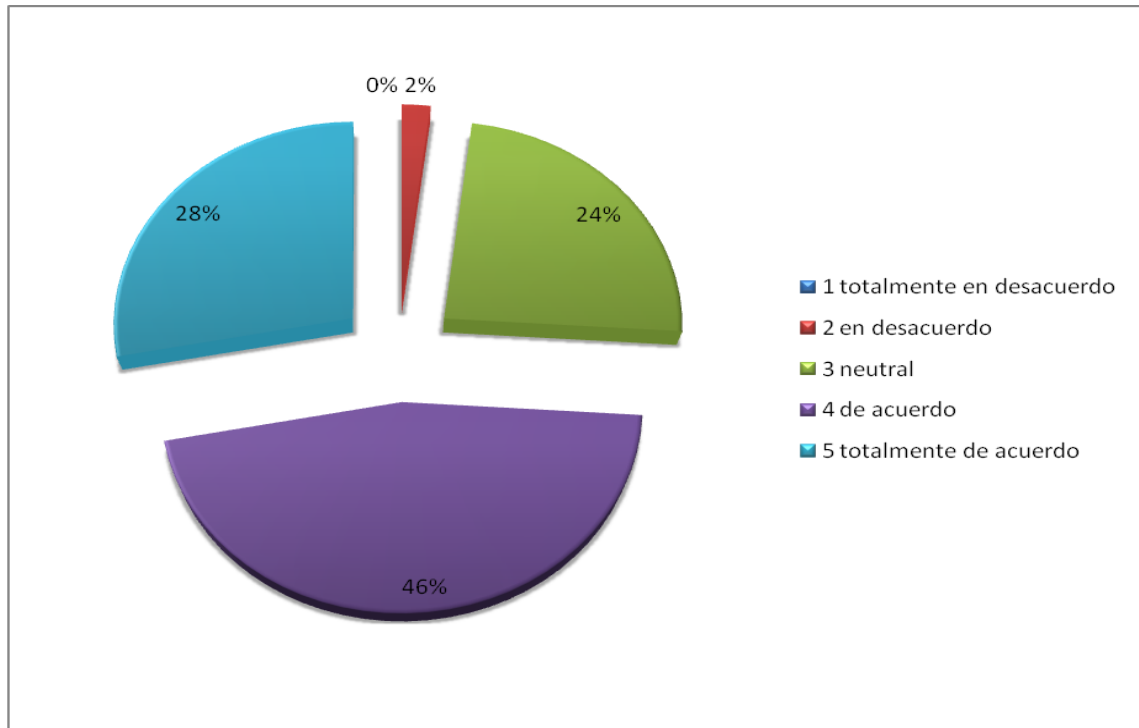
Fuente: Autores

Los encuestados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo en un 26% respectivamente con respecto al ítem 40 (cuadro 6) “los mandos se retraen ante los conflictos y evitan a bordarlos”, lo que quiere decir que cuando se presenta un conflicto los mandos tratan de abordarlos con el fin de encontrar una solución. Un 30% manifiesta que estos están neutrales, contra un 10% que manifiesta estar de acuerdo y un 8% que manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Cuando los desacuerdos entre el personal hacen que la sensibilidad se ponga a flor de piel, es preciso que los directivos responsables comprendan bien la naturaleza de estas diferencias para que puedan resolverlas sistemáticamente, de modo que no se resienta la armonía en el ámbito de la empresa ni la iniciativa a nivel individual.⁴⁴

⁴⁴ Schmidt Warren H. – Tannenbaum Robert. Negociación y resolución de conflictos. La gestión de las diferencias. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

Gráfica 41. Libertad para expresar ideas.

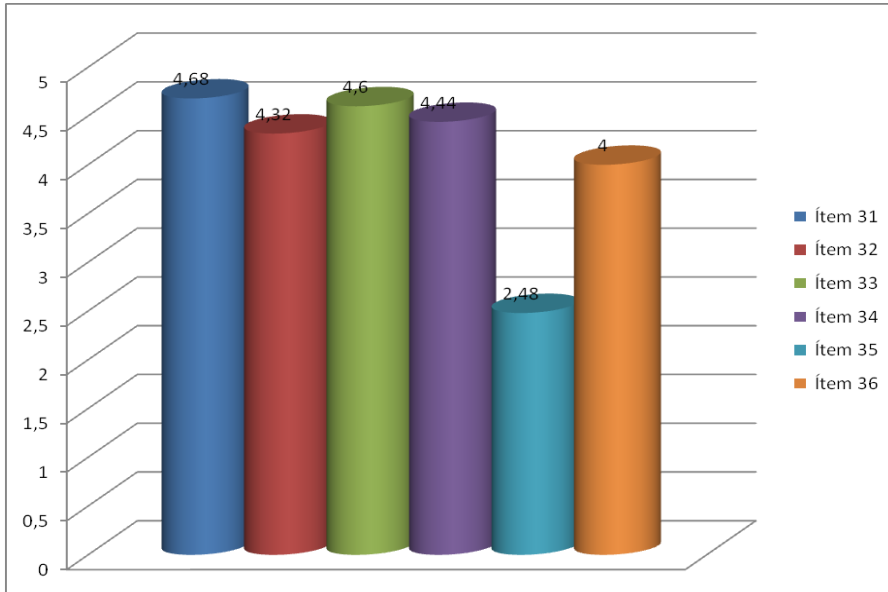


Fuente: Autores

Con referencia al ítem 36 (cuadro 6) “Hay libertad para expresar y discutir las propias ideas” los encuestados respondieron así: el 46% de acuerdo, el 28% totalmente de acuerdo, lo que quiere decir que las expresiones de ideas son posibles dentro de la organización. Un 24% permanece neutral y un 2% en desacuerdo.

Cuando los empleados tienen algo que decir no sienten temor a ser objetados por otra persona, sienten que pueden expresarse sin la incertidumbre de lo que podría pasar posteriormente a su comentario.

Gráfica 42. Resultado Global de la variable Tolerancia al conflicto.



Fuente: Autores

Tabla 15. Resultado Global de la Variable Tolerancia al Conflicto.

Ítem	Aspecto Evaluado	Calificación
31	Evito la discusión abierta de diferencias con mis compañeros de trabajo	4,68
32	Considero que existe honestidad entre mis compañeros	4,32
33	En mi área existe un ambiente sano y de mutua ayuda	4,6
34	El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado	4,44
35	Los mandos se retraen ante los conflictos y evitan abordarlos	2,48
36	Hay libertad para expresar y discutir las propias ideas	4
Resultado final del estudio Variable Tolerancia al conflicto		4,09

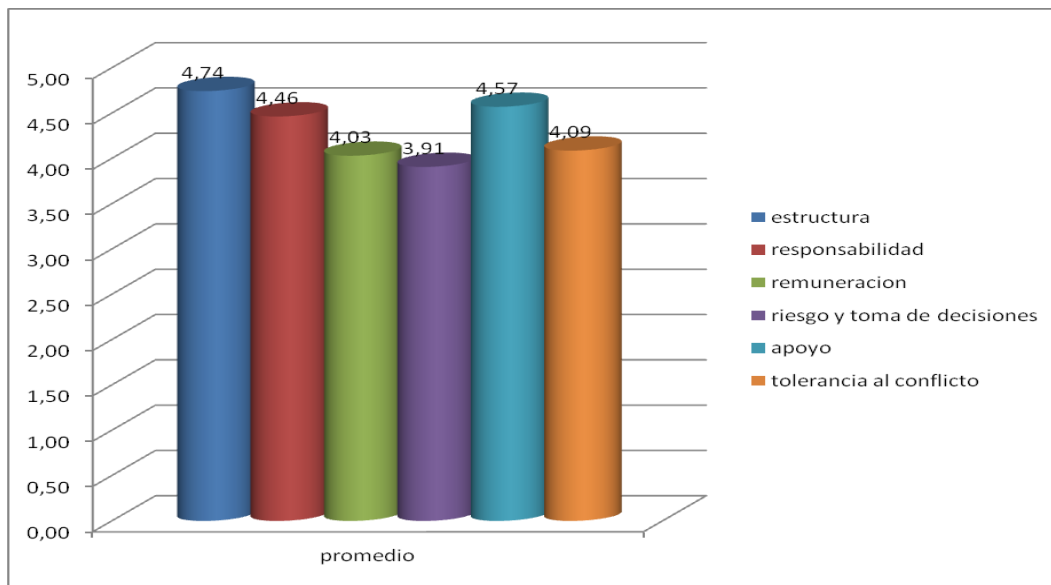
Finalmente la variable Tolerancia al conflicto nos muestra que en este aspecto los funcionarios de Davivienda tienen un trato cordial entre trabajadores y altos mandos.

De acuerdo a lo analizado se evitan las discusiones entre compañeros y si estas existen los mandos tratan de abordarlas para encontrar una pronta solución, los encuestados afirman tener compañeros honestos, colaboradores, con un excelente trato entre ellos, por lo anterior tienen la capacidad de expresar sus

ideas y discutir las teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista son generar conflicto.

Según los resultados obtenidos los ítems 31, 32, 33, 34 y 36 tienen una escala de calificación 4 interpretación de acuerdo y el ítem 35 un escala de calificación 2 interpretación en desacuerdo.

Gráfica 43. Resultado general de Variables.



Fuente: Autores

Tabla 16. Resultado general de Variables

Ítems	Variable Evaluada	Calificación
1 a 6	Estructura	4,7
7 a 12	Responsabilidad	4,5
13 a 18	Remuneración	4,0
19 a 24	Riesgo y Toma de decisiones	3,9
25 a 30	Apoyo	4,6
31 a 36	Tolerancia al conflicto	4,1
Resultado final del estudio		4,30

En términos generales Davivienda S.A. 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 (encuesta) a cada uno de los funcionarios de la entidad, teniendo como base la teoría de Litwin y Stringer, y de acuerdo a lo planteado en la escala de medición de la encuesta, las variables (estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo, tolerancia al conflicto) se encuentran sobre 3 siendo 5 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 el mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional.

6. PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DAVIVIENDA S.A.

Teniendo en cuenta la evaluación de los resultados y el análisis de cada una de las variables de acuerdo a cada uno de los ítems propuestos para diagnosticar el clima organizacional de Davivienda S.A. se encontraron programas para fortalecerlo y asegurar su permanencia y trascendencia en el tiempo.

- Cuando exista un problema hacer foco en el conflicto y no en las personas que están aparentemente involucradas en él. Esto con el fin de no generar insatisfacción en los empleados.
- Generar en cada uno de los jefes una cultura de retroalimentación y trato objetivo en el momento en que los funcionarios cometan una falla o error. Para tal propósito se podrían realizar actividades, talleres o cursos de liderazgo y manejo del personal.
- En el programa de capacitación tener en cuenta las opiniones de los responsables del proceso, para conocer las necesidades de capacitación del personal que se tiene a cargo.
- Motivar a los empleados y propiciar un enriquecimiento del puesto por parte de los jefes, que incentive a los empleados a que ellos mismos puedan desarrollar su creatividad y salgan de sus actividades rutinarias.

- Equilibrar los salarios con respecto al de las otras compañías en búsqueda de incentivar a los empleados y lograr mayor sentido de pertenencia a la organización.
- Generar en los jefes una conducta que le permita tener la capacidad de escucha y comprender el punto de vista de los empleados.
- Fortalecer la administración participativa donde los empleados puedan compartir una cantidad importante de la capacidad de decisión con sus jefes inmediatos, la participación permite que quienes saben más contribuyan más.
- Divulgar las políticas de ascenso para que todos los empleados tengan conocimiento de los requerimientos para aplicar a ella.

7. CONCLUSIONES

La evaluación del clima organizacional tema principal de la presente investigación permitió determinar el grado de identificación y satisfacción que poseen los empleados de Davivienda S.A. Se llegó a las siguientes conclusiones.

En general la percepción de los empleados es de satisfacción respecto a las políticas y procedimientos de la organización. El clima organizacional es la base indispensable para una buena gestión de los recursos humanos y para lograr la obtención del éxito en la estrategia empresarial, el diagnóstico de la percepción de los empleados respecto al clima son importantes para el direccionamiento de la empresa en la obtención de los objetivos estratégicos, en estos aspectos la conducta de los jefes es indispensable para generar los cambios organizacionales necesarios para la implementación y ejecución de la estrategia empresarial.

Las relaciones interpersonales entre los empleados están basadas en el respeto, honestidad y apoyo, por lo que se constituye la base de la cordialidad presente entre cada uno de los miembros de la organización. Se aprecia un alto nivel de satisfacción por los recursos que brinda la empresa para el desarrollo de las actividades.

Se destaca que la empresa cuenta con planes de capacitación de acuerdo a las necesidades percibidas por recursos humanos.

La pertinencia de los empleados es adecuada sienten que son importantes de cierta forma para la organización en el cumplimiento de los objetivos, estos mismos se sienten capaces de desempeñarse en el cargo que tienen.

Con referencia a la remuneración, los empleados la consideran oportuna, la empresa brinda estabilidad a sus empleados y es el resultado de una buena gestión empresarial.

La autonomía que se recibe en el momento que se asignan responsabilidades a los empleados es proporcional a que los empleados puedan desarrollar efectivamente sus actividades, los superiores tienen en cuenta las ideas, sugerencias e iniciativas dadas por los empleados que logren el mejoramiento continuo.

Finalmente podríamos decir que en el contexto general de la empresa se cuenta con equilibrio dentro de sus actividades esto gracias a la buena gestión de recursos humanos que suministra lo necesario para el desarrollo de las actividades, contando con personal idóneo y preparado para la realización de estas labores.

Investigaciones como estas, son herramientas o piezas claves para la empresa ya que verifica su calidad y se mantiene en un sistema de mejora continua ; que de no hacerse, detiene el crecimiento y desarrollo de la organización, afectando la característica principal de toda empresa, ser una organización productiva y rentable, recordando que las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus empleados a través del incremento en su salario emocional.

RECOMENDACIONES

El fortalecimiento del clima organizacional de Davivienda S.A. se podrá hacer tomando como base la valoración y análisis realizado. A continuación las sugerencias para considerar:

- Implementar un programa de evaluación de desempeño en todas las áreas de la empresa.
- Fortalecer el programa de capacitación de acuerdo a las consideraciones de los responsables del área.
- Dar a conocer el día de la inducción las prestaciones a las que los trabajadores tienen derecho y las responsabilidades que se tiene a cargo en cada puesto de trabajo ya que estas no son claras para algunos trabajadores.
- Ampliar la planta de personal para apoyar a las oficinas para cubrir ausencias de los empleados en casos especiales.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, LUC. El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- CAÑABATE CARMONA ANTONIO. Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo.
- Chan Kim W. - Mauborgne Renée. Estrategias de crecimiento. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- CHIAVENATO IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Colombia 2000
- CUESTA JIMENEZ JOSE FREDDY. Análisis y diagnostico del clima organizacional Polyban Internacional S.A. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2010.
- DRUCKER PETER F. Toma de Decisiones. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- GRADOS, JAIME A. Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Trillas, 2001.
- GULFO BIENVENIDA, Villadiego Katia. Análisis y diagnostico del clima organizacional de la personería distrital de Cartagena de indias para la propuesta de estrategias que permitan el mejoramiento de la entidad. Universidad Tecnológica de Bolívar, 2009.
- KINICKI ANGELO, KREITNER ROBERT. Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. McGraw Hill.

- LATTMAN CHARLES, GARCÍA ECHEVERRIA SANTIAGO. Management de los recursos humanos de la empresa. Editorial Díaz de Santos.
- LUC BRUNET. El clima de trabajo en las organizaciones.
- MARTÍNEZ HEDAY, ROMERO LILIANA, USTATE ALEX. Diseño de un plan de mejoramiento para la gestión y desarrollo de la cultura organizacional de la sociedad clínica Valledupar Ltda. 2005.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO. Clima Organizacional en Colombia. EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- MOJICA VÍCTOR ARIEL. Administración de Conflictos. Universidad de Puerto Rico. Junio 2005.
- NIGHTINGALE JIM. Toma de decisiones para conseguir mejores resultados. Harvard Business Review esencial. Ediciones Deusto.
- Panorama sobre los estudios de clima organizacional, Revista diversitas, Perspectivas en psicología. Vol. 2 No. 2, Bogotá, Colombia, Junio de 2006.
- PFEFFER JEFFREY. Dirigir personas en la empresa. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- ROBBINS STEPHEN P, TIMOTHY A. JUDGE. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ M., DARÍO. Gestión Organizacional Elementos para su Estudio. Ed. Alfa Omega, 2006.

- SCHMIDT WARREN H, TANNENBAUM ROBERT. Negociación y Resolución de Conflictos. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- TREBILCOCK ANNE. Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos.
- <http://www.admon.8m.com/html/comportamiento.htm>
- <http://www.eumed.net>
- <http://www.gerencie.com/prestaciones-sociales.html>
- <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- <https://sites.google.com/site/nuevadmon/liderazgo/tipos-de-liderazgos>

ANEXOS