

**ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
POSTERIOR A UN PROCESO DE FUSIÓN**

**MELISSA MARIN MORALES
CATERINES GUERRERO GARCIA**

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARTAGENA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1	FORMULACION DEL PROBLEMA	5
2	JUSTIFICACIÓN.....	6
3	OBJETIVOS.....	7
3.1	OBJETIVO GENERAL	7
3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
4	MARCO REFERENCIAL	8
4.1	ANTECEDENTES	8
4.2	MARCO TEORICO.	10
4.2.1	Cultura Organizacional	10
4.2.2	Clima Organizacional.....	13
4.2.3	Características y Dimensiones del Clima Organizacional.	16
4.2.4	Factores del Medio Ambiente (Externo- Interno) que afectan el Clima Organizacional.	20
4.2.5	Reglas de Oro del Clima Organizacional.	27
5.	DISEÑO METODOLOGICO	32
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
5.2	RECOLECCION DE LA INFORMACION.	32
5.2.1	Delimitación	32
5.2.2	Fuentes De Información.	33
5.2.3	Instrumento.....	33
6.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	35
6.1	Resultados por factor.....	35
6.3	Análisis Comparativo entre los Resultados de la Medición del 2016 vs la Medición Actual.	47
	Grafico 11. Análisis Comparativo resultados medición 2016 vs. Medición Actual	47
7.	AREAS CRÍTICAS ENCONTRADAS EN EL ANÁLISIS	48
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
9.	BIBLIOGRAFIA.....	500
	ANEXO.....	52

TABLA DE GRAFICAS

Grafico 1. Factor Desarrollo y Motivación	35
Grafico 2. Factor Orientación al Servicio.	36
Grafico 3. Factor Trabajo en Equipo.....	37
Grafico 4. Factor Comunicaciones Internas.....	38
Grafico 5. Factor Estilo de Dirección.....	39
Grafico 6. Factor Condiciones de Trabajo	40
Grafico 7. Factor Claridad en la Dirección.	41
Grafico 8. Factor Orientación al Logro.....	42
Grafico 9. Factor Vitalidad Organizacional	43
Grafico 10. Resultado General Factores.	44

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO POSTERIOR A UN PROCESO DE FUSIÓN

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional en las empresas en Colombia tiene un enfoque de gran bienestar para sus integrantes, utilizando estímulos para fortalecer sus procesos y aumentar la productividad y el desempeño de sus funciones en búsqueda de que mejore el servicio prestado a sus clientes. El clima organizacional abarca aspectos esenciales como las óptimas condiciones físicas del lugar de trabajo, las condiciones medioambientales que generen el agrado del empleado hacia los clientes, así mismo las relaciones interpersonales entre sus empleados, motivadas a través de programas culturales y académicos en los que se ayude a la integración integral de los funcionarios de la empresa.

La fusión de dos o más empresas es de gran dificultad puesto que se integran varias culturas en las que el manejo del personal es totalmente diferente y aspectos de alta importancia como la remuneración, estructura orgánica y las políticas de manejo de administración del recurso humano, muchas veces presentan grandes diferencias que pueden ser positivas o negativas en cualquiera de las partes de la fusión.

Para el desarrollo de esta investigación se analizarán dos empresas del sector servicio dedicadas a la captación y capitalización de acciones en la bolsa de valores, las cuales tuvieron una fusión a inicios del año 2017, en la que se dieron grandes cambios desde su parte orgánica hasta su parte financiera; la empresa que realizó la compra de la otra entidad se encuentra en la ciudad de Cartagena, la cual estaba conformada por 40 empleados distribuidos en 3 oficinas, y posterior a la fusión se incrementó a 6 oficinas de captación y 2 oficinas administrativas con un total de 86 funcionarios.

Con esta investigación se busca determinar cuál es el estado del clima organizacional de la entidad posterior a la fusión, analizando las mediciones realizadas durante el año 2016 y la que se

realice en este trabajo, revisando aspectos como la independencia, liderazgo, relaciones interpersonales, la implicación en las funciones, el reconocimiento y las remuneraciones entre otros factores, y con los resultados determinar si el intercambio de las culturas organizacionales pudo afectar el ambiente laboral que pueda impactar de manera negativa el desempeño de los empleados de la empresa, y con estos resultados realizar la formulación de estrategias a la organización que conlleven a la toma de decisiones en pro del clima organizacional y aportes a la mejora continua en el servicio al cliente.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado del clima organizacional de la empresa de servicio despues de su reciente fusión y como se ha reflejado este proceso en la efectividad del desempeño de las funciones de sus empleados?

2 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional son los valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento que tiene una empresa, este permite diferenciar a las organizaciones entre sí; en los bancos este aspecto es de vital medición y seguimiento debido a que se incide directamente en el desempeño del servicio al cliente y el aumento de sus utilidades. Se debe evaluar en el recurso humano algunos aspectos como la autonomía, condiciones físicas, liderazgo, relaciones interpersonales, remuneraciones, igualdad y otra serie de factores que están involucrados en el estudio del clima organizacional de una empresa.

El análisis de este factor sirve además como un sistema de medición, en la empresa de estudio, buscando percibir cual es el estado del recurso humano la calidad en su desenvolvimiento en el clima laboral teniendo como referencia la fusión, teniendo como base la presencia de dos tipos de culturas organizacionales diferentes además del análisis del clima organizacional efectuado previo a la fusión.

Este trabajo investigativo en la empresa, ayudará a obtener los agentes mas determinantes que inciden en su clima organizacional, analizando además los factores que tienen efecto en las relaciones laborales e interpersonales de los funcionarios después de la fusión en la que se dio un intercambio de ambientes de trabajo, y con esto se llegara a plantear una serie de estrategias que sirvan para el mejoramiento continuo y aumento de la calidad en el desempeño de las funciones de los empleados; además se obtendrán resultados que contribuirán en el alcance de óptimos resultados en el servicio prestado a los clientes, en el aumento de la calidad de los procesos y el mejoramiento de la imagen y perspectivas del recurso humano frente a las estructuras, y métodos que utiliza la empresa para mantener el buen clima organizacional en pro de resultados que construyan la solidez de la fusión.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el estado del clima organizacional de la empresa de servicios posterior a la fusión, teniendo como meta la identificación de áreas críticas sobre las cuales se deben tomar acciones y formular estrategias que ayuden a contribuir en el mejoramiento y/o mantenimiento del clima laboral en la empresa, apoyándose como referencia en el análisis realizado antes de la fusión.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer los factores a evaluar en el análisis del clima organizacional en la empresa de servicio.
- Desarrollar un instrumento de medición y aplicarlo a la totalidad de los empleados de la empresa de servicio que permita obtener los datos sobre el clima organizacional tomando como base la teoría del clima organizacional de Likert.
- Determinar las áreas afectadas por el clima organizacional en la empresa teniendo en cuenta los resultados del instrumento de medición.
- Realizar una comparación de los resultados obtenidos con el instrumento de medición y los datos obtenidos en la medición realizada previo a la fusión.
- Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la empresa de servicios.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez, señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional (Dessler y Gary;1993).

Por tanto, no es de extrañar que, en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. (Rensis y Likert; 1986).

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

4.2 MARCO TEORICO.

4.2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Según Robbins , La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales¹.(Stevens, R. 1999)

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.(Monsalve, E. 1989).

Las culturas de calidad, servicio, innovación y productividad son parte de la cultura organizacional y valores y son generadas y mantenidas por los líderes. El estudio “Hostfed” (citado por Hunt, 1993) refleja la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura; esto permitió establecer un nuevo concepto Cultura Organizacional, constituyéndose este en el factor clave del éxito para las organizaciones.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (Deal y Kennedy; 1985).

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993), plantea “que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”. Puntualiza que “poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura”.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

García y Dolan (1997) definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."(p. 33) por otro lado, Guedez (1996) menciona que " La cultura Organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armonicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización" (p. 58); además Serna comenta que " la Cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

Podemos manifestar que la Cultura Organizacional "es el patrón de premisas básicas que en un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas" (Schein, 1988).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede concluir que todos conciben a la cultura como aquello que identifica a una organización y la

diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismo valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

4.2.2 Clima Organizacional

El clima organizacional, es un elemento básico para la obtención de resultados apropiados en la empresa. Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Toda organización tiene propiedades o características comunes, sin embargo, cada una de ellas tiene un exclusivo ordenamiento de esas características y propiedades. El ambiente interno que se encuentra en la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el Clima Organizacional. (Dessler, G; 1993)

Los sentimientos inherentes al clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. La forma de comportarse 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.

Debido a esto, el desempeño del individuo dentro de la organización está claramente influenciado no solo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización; sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que se realiza su trabajo, es decir los aspectos informales de su organización.

De todos los enfoques sobre el Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es, igualmente desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque 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.” Estos autores proponen el esquema de clima organizacional presentado en la Figura 1..

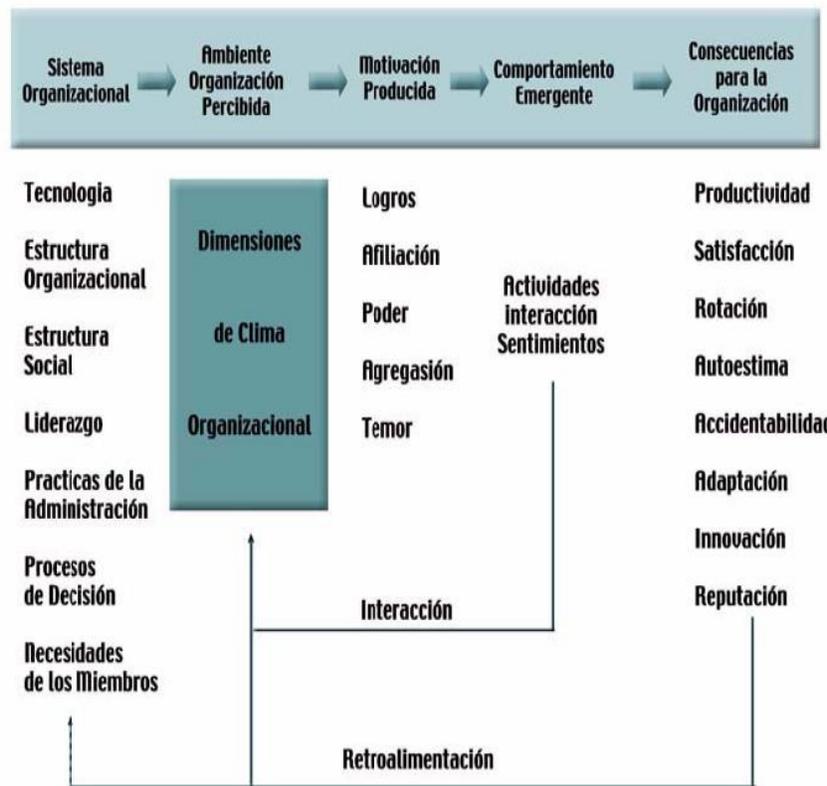


Fig. 1 Modelo organizacional de Litwin y Stinger 1978.

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, 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.

Con el fin de analizar mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

A modo de entender la diferencia que existe entre los terminos cultura y clima organizacional, se deben analizar una serie de definiciones que permitan visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Dessler (1993) dá la definición de clima organizacional desde el punto de vista estructural: “ es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”.

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

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

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

4.2.3 Características y Dimensiones del Clima Organizacional.

Las características del clima organizacional son susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las características que han sido analizadas y manejadas para poder conceptualizar los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima genera como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas al clima de sus organizaciones, sin poder percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la infraestructura laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales 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 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. Recompensa

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. Desafío

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

5. Relaciones

Es 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.

6. Cooperación

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. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto

4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Bowers y Taylor (1972), en la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

4.2.4 Factores del Medio Ambiente (Externo- Interno) que afectan el Clima

Organizacional.

El clima organizacional se ve afectado por todo lo que pasa alrededor de el y de la organización. Es así entonces, que según Richard H. Hall (1983) en su libro Estructura y proceso de las organizaciones, menciona que existen factores internos y externos y los describe así:

“Los factores externos son los que afectan desde la fuerza a la organización, o sea son y todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor”.

“Los factores internos son los que afectan adentro de la organización, o sea los factores que están interactuando con la organización desde ella”.

En los factores externos se pueden mencionar:

- La educación: es el nivel general de alfabetización de la población, y la proporción de personas con un alto nivel de preparación y capacitación afecta a la organización.
- La tecnología: es el conjunto de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporcionan mayor efectividad, afecta en cierta forma al desarrollo del clima organizacional, ya que debe estar aceptada y desarrollada por los empleados.
- La política: Es la opinión del gobierno de los estados, que afectan al clima organizacional debido a las diferentes ideologías y políticas que prevalecen dentro y fuera de la empresa.
- La cultura: es constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas de una sociedad en particular y que influye en el comportamiento del empleado y de la percepción que este tenga de la organización.
- La economía: este factor se refiere al comportamiento de las variables como, la inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, créditos bancarios, entre otros; afectando

estos a la liquidez de las empresas y dependiendo de ellos, el empleado puede tener mejores condiciones de trabajo.

- Los legales: son los factores relacionados con los salarios, prestaciones e impuestos que afectan al clima organizacional dependiendo en que estos son percibidos por la organización y los empleados de la misma.

Los factores internos se encuentran interactuando con la organización a su alrededor y estos son los directamente involucrados en esta investigación, se agrupan teniendo en cuenta el enfoque de sistemas para un mejor manejo de la teoría.

El sistema de la organización esta compuesto por subsistemas:

- Subsistema Técnico, son los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas; se determina por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea.
- Subsistema administrativo, es sumamente importante en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de las actividades, así como en la relación de la organización con su medio ambiente.
- Subsistema psicosocial, en este se encuentra enmarcado el comportamiento individual y la motivación, relaciones del estatus, dinámica de grupos y redes de influencia.
- Subsistema de metas y valores, es uno de los más importantes subsistemas; la organización toma mucho de sus valores del amplio medio sociocultural, y también ejerce influencia en los valores de la sociedad.
- Subsistema estructural, se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas. En un sentido formal, la estructura está determinada por los status de la organización, por descripciones de puestos y procedimientos.

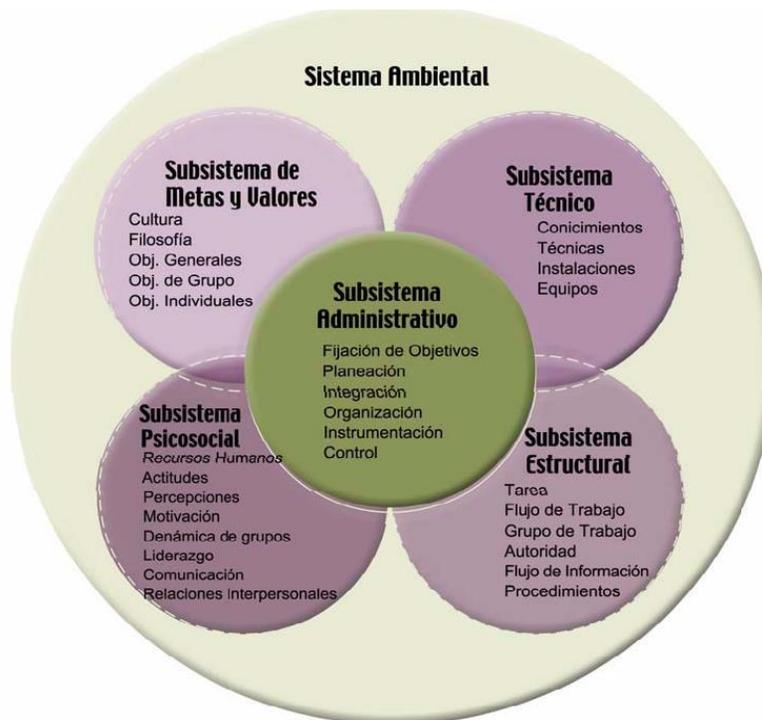


Fig.2 El sistema de la organización (Freemon, E y Rosenzweig, J; 1993)

1. Procesos de Influencia.
2. Toma de Decisiones.
4. Procesos de Planificación.
5. Procesos de Control.
6. Proceso de Rendimiento.

4.2.5 El Clima Organizacional y la Motivación.

La motivación es un tema en el que se ahondan las investigaciones en lo referente al clima organizacional; cabe mencionar la definición según Koontz y Weihrich (1994) , “el impulso que inicia guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.”

4.2.6.1 Teorías relacionadas con la Motivación del ser Humano:

4.2.6.1.1 Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

4.2.6.1.2 Modelo de Poder, Afiliación y Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo mas importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

4.2.6.1.3 Teoría de Maslow.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo, se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.

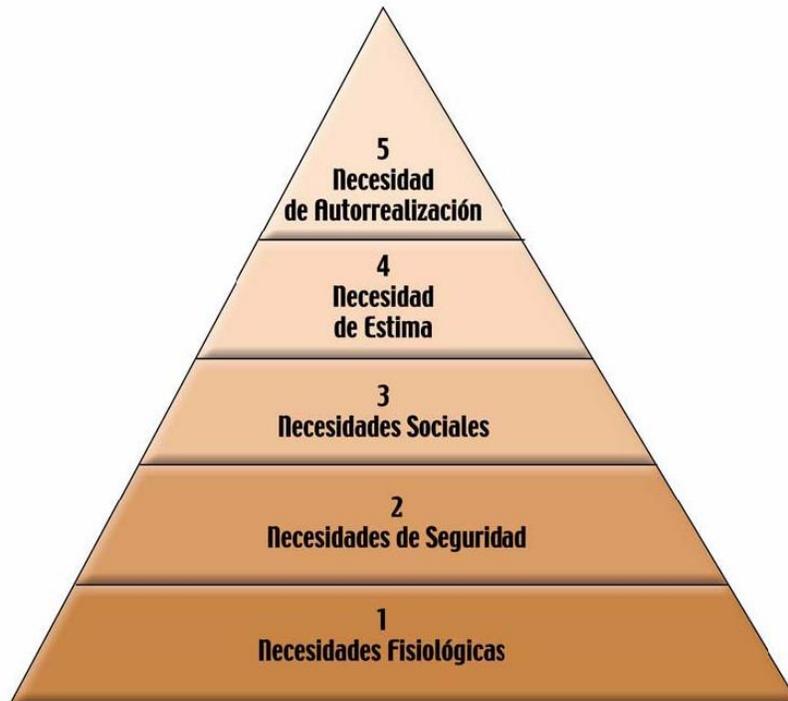


Fig. 3 Jerarquía de necesidades de Maslow según Koontz, H y Weihrich, H; 1994)

- Necesidades básicas. Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido...
- Necesidades de seguridad. Están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad...
- Necesidades sociales o de pertenencia. Están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- Necesidades de estatus y prestigio. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder...
- Necesidades de autorrealización. Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.
-

4.2.6.1.4 Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. (Chiavenato, I; 1989).

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

4.2.6.1.5 Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.(Dessler, G; 1993).

4.2.5 Reglas de Oro del Clima Organizacional.

El "clima organizacional" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Navarro, E; 1996).

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona –o no– el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones –es una tarea limitada–, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez.

Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquéllo que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: “Si lo que pagas son cacahuets, lo que tienes son monos”. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

4.2.8 Fusiones Empresariales.

Las fusiones empresariales, tema actualmente en el tapete de todo el país, principalmente de los analistas financieros, políticos y económicos, si bien es cierto, con la fusiones lo que se busca es fortalecer las estructuras financieras pero con miras a favorecer al usuario (el cual hasta la fecha ninguna institución lo ha logrado en un 100%), según los analistas financieros.

Cuando hablamos de fusión, debemos tomar en cuenta que esta se da cuando se unen dos o más empresas, anteriormente independientes, en una sola organización. La fusión por lo general son producidas por la búsqueda de economías de escala o de ventajas monopólicas; en el primer caso son una expresión del proceso de integración horizontal o vertical entre empresas independientes,

que buscan una mayor eficiencia en sus procesos productivos; en el segundo caso, puede considerarse como una forma de control de los mercados más profunda y orgánica que la formación de cárteles.(Sabino,C; 1991).

Uno de los propósitos al fusionarse 2 o más organizaciones, es con el fin de tratar de disminuir sus gastos de transformación (gastos operativos y gastos de personal). Ampliar su potencial de negocios sin realizar esfuerzos técnicos adicional, cada vez que la misma contara con un portafolio de servicios ampliado obtenido de la conjunción de los instrumentos de ambas entidades.

Es notable que al fusionarse se busca mantener la cartera de clientes y a su vez tratar de captar los mismos, fortaleciéndose en dicha fusión; con esto podemos decir que antes una institución bancaria para lograr captar mayor clientela tenía que tardar años tras años, en cambio con la fusión, puede mejorar este aspecto para atraer los interesados para invertir en los productos y servicios que ofrecen las instituciones bancarias.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación a desarrollar será de tipo analítica debido a que se propone describir procesos desde el punto de vista organizacional, así como especificar las propiedades, características y perfiles de los miembros de la organización que nos permitan establecer la relación existente entre el Clima organizacional en la empresa de estudio posterior a su fusión.

5.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION.

5.2.1 Delimitación

5.2.1.1 Delimitación Espacial

La totalidad del estudio sobre el Clima Organizacional se desarrollará en la empresa de servicio seleccionada para el estudio.

5.2.1.2 Delimitación Temporal.

El estudio a realizar sobre el Clima Organizacional en la empresa de estudio se realizará entre los meses de septiembre y Octubre de 2017.

5.2.2 Fuentes De Información.

5.2.2.1 Fuentes Primarias.

Teniendo en cuenta la naturaleza del estudio, la fuente de información prioritaria es la información suministrada por los empleados de la empresa en estudio, la cual se obtendrá mediante diferentes encuestas y entrevistas, adicionalmente se utilizara los datos del análisis de clima organizacional realizado en la empresa en el año 2016 previo al proceso de fusión el cual será suministrado por el departamento de recursos humanos de la empresa.

5.2.2.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias que se utilizaran para el desarrollo del estudio se conforman de textos, diccionarios, páginas Web especializadas y trabajos de grado e investigaciones relacionadas con Análisis de Clima Organizacional; además se utilizara como fuentes secundarias todos los documentos suministrados por el banco tales como descripción de procesos, escalas salariales, listado de empleados y cargos, etc.

5.2.3 Instrumento

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

1. Desarrollo y motivación del recurso Humano.
2. Orientación del servicio.
3. Trabajo en equipo.
4. Comunicaciones internas.
5. Estilo de dirección.
6. Condiciones de trabajo.

7. Claridad en la Dirección.
8. Orientación al logro.
9. Vitalidad en la organización.

El instrumento será aplicado al 100% de la población que en total son 226 empleados en pertenecientes a la empresa en estudio; las respuestas serán de forma numérica del 1 al 6 de manera abierta en la que los funcionarios podrán colocar números decimales de acuerdo a su percepción de este factor, siendo 1 la nota mas baja y 6 la mas alta.

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

Tabla 1. Escala de calificación del instrumento de medición.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
5,00 – 6,00	EXCELENTE
4,00 – 4,99	MUY BUENO
3,00 – 3,99	BUENO
2,00 – 2,99	REGULAR
1,00 – 1,99	DEFICIENTE

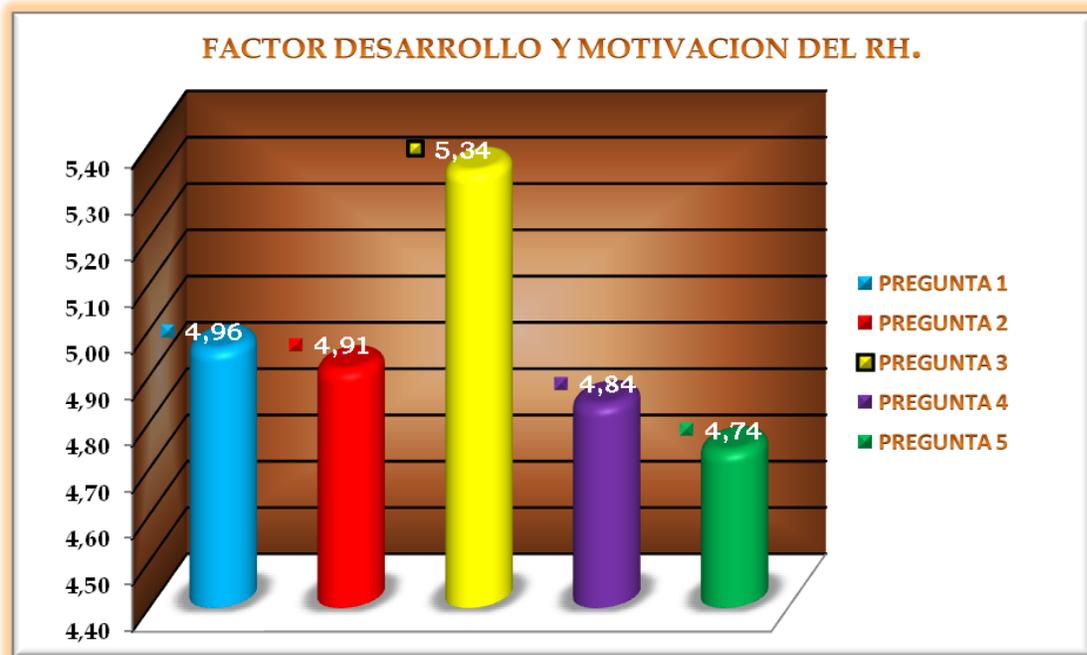
6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el desarrollo de la investigación se aplicó un instrumento tipo encuesta, el cual fue aplicado a la totalidad de los funcionarios de la entidad en Cartagena, evaluándose nueve (9) factores claves para analizar el clima organizacional, a continuación, se presentan los resultados obtenidos por factor.

Los datos obtenidos fueron tabulados por factor, recolectando las calificaciones dadas por cada uno de los funcionarios de la entidad mediante la encuesta, y para su análisis se presentan en graficas de columna, adicionalmente se realizó el análisis comparativo entre los factores y el análisis comparativo de la medición del clima organizacional que realizó la entidad antes de la fusión y los datos obtenidos en este estudio, los cuales se presentan en una grafico tipo barra.

6.1 Resultados por factor.

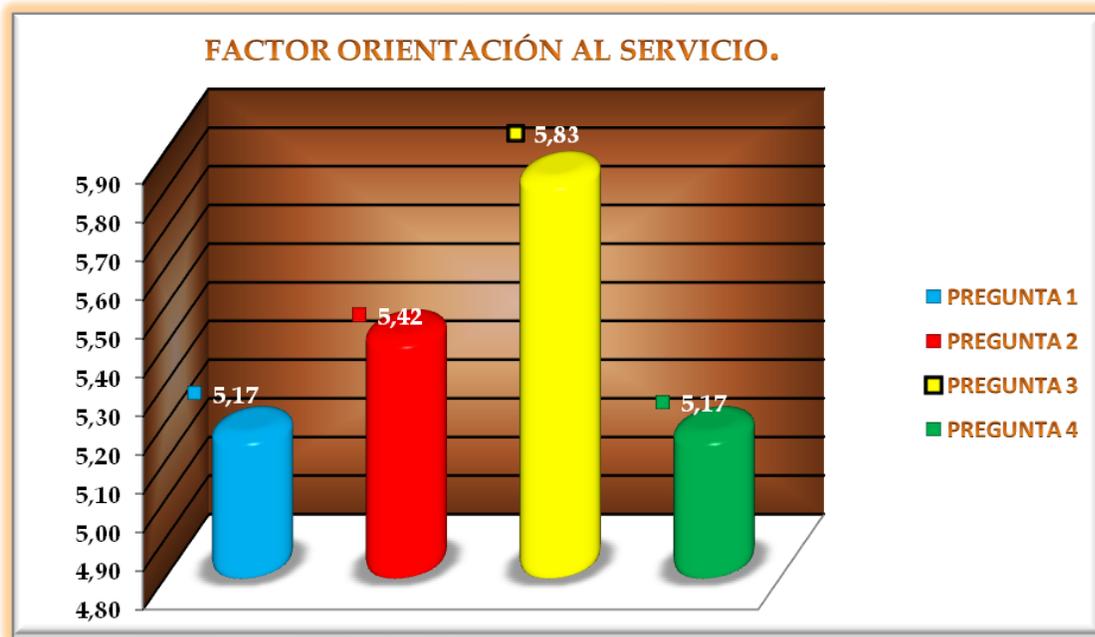
Grafico 1. Factor Desarrollo y Motivación



. Fuente: Las autoras.

El factor desarrollo y motivación del recurso humano, de acuerdo a la medición realizada se halló que los funcionarios de la entidad, perciben los procesos de capacitación adelantados de vital importancia para el crecimiento dentro de la organización puesto que la calificación promedio se encuentra por encima de 4 puntos.

Grafico 2. Factor Orientación al Servicio.



Fuente: Las autoras.

En la medición del factor orientación al servicio se puede analizar que los funcionarios de la entidad perciben que la función que desempeñan dentro de la organización es de vital importancia en el servicio prestado a los clientes puesto que la calificación que obtuvo el factor en promedio se encuentra sobre 5 demostrando el grado de compromiso hacia el servicio de cada uno de los integrantes de la empresa.

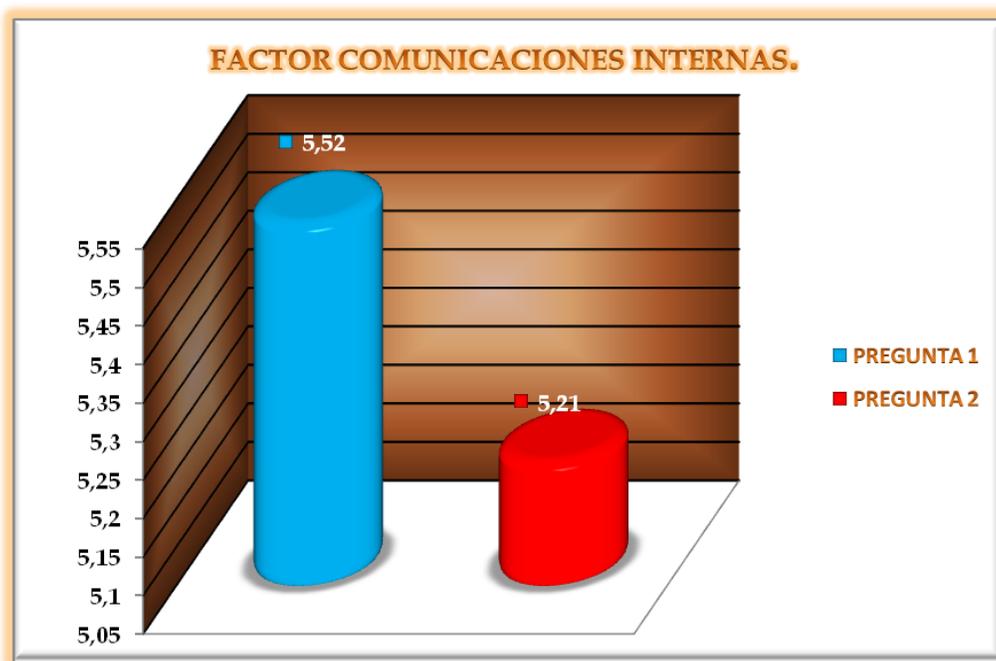
Grafico 3. Factor Trabajo en Equipo.



Fuente: Las autoras.

En el análisis del factor trabajo en equipo, se encuentra que en la entidad en Cartagena existe una buena colaboración entre sus empleados, los conflictos que se generan durante el desempeño de sus labores son solucionados utilizando el dialogo además de que las comunicaciones son de gran apoyo para el desarrollo laboral teniendo en cuenta que la calificación de las preguntas se encuentra en rango sobre 5.

Grafico 4. Factor Comunicaciones Internas.



Fuente: Las autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta con respecto al factor comunicaciones internas, se puede analizar que en la empresa la comunicación entre el personal se encuentra en un estado excelente, este factor fue evaluado con una calificación sobre 5.

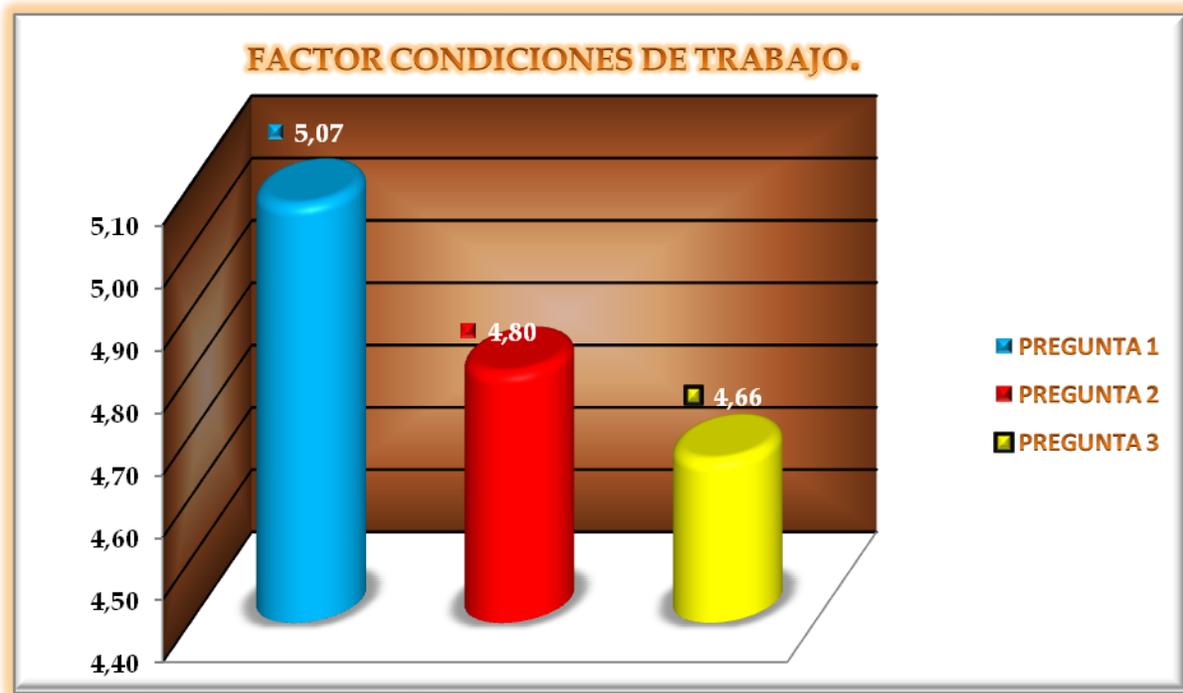
Grafico 5. Factor Estilo de Dirección.



Fuente: Las autoras.

El factor estilo de dirección se puede analizar que el personal que labora en la entidad, percibe en buena forma el estilo en que son dirigidos, los directivos mantienen valores como el respeto y liderazgo, teniendo en cuenta los resultados que obtuvieron las preguntas y el promedio general sobre 4.5 del factor.

Grafico 6. Factor Condiciones de Trabajo.



Fuente: Las autoras.

En el factor condiciones de trabajo se puede determinar que el personal que labora en la empresa en Cartagena siente que se encuentra en un espacio laboral de muy buenas condiciones, lo cual ayuda en el desempeño de sus funciones, las preguntas 2 y 3 fueron calificadas en 4,80 y 4,66 respectivamente lo cual indica que las condiciones físicas del banco no satisfacen totalmente a los funcionarios y la pregunta 1 fue la mejor calificada con 5,07 lo cual muestra que la empresa le brinda lo necesario a sus empleados para trabajar adecuadamente.

Grafico 7. Factor Claridad en la Dirección.



Fuente: Las autoras.

Con respecto al factor claridad en la dirección, se pudo analizar que la entidad ha sido clara y muy amplia al hacer conocer a cada uno de sus funcionarios el marco institucional, responsabilidades en sus cargos, procedimientos y el valor que aporta a la misión cada uno con su desempeño, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las preguntas 1, 2,3 y 4 que fueron calificadas como excelente con valores de 5,62, 5,76, 5,54 y 5,76 respectivamente.

Grafico 8. Factor Orientación al Logro.



Fuente: Las autoras.

Analizando el factor orientación al logro, se puede analizar que los funcionarios de la empresa se sienten satisfechos con la orientación que les hacen sobre las metas y logros que deben obtener en sus cargos, además de que los objetivos trazados para ellos son retadores y alcanzables como lo muestra el grafico en el que se visualiza que las preguntas del factor obtuvieron una calificación sobre 4.9.

Grafico 9. Factor Vitalidad Organizacional.

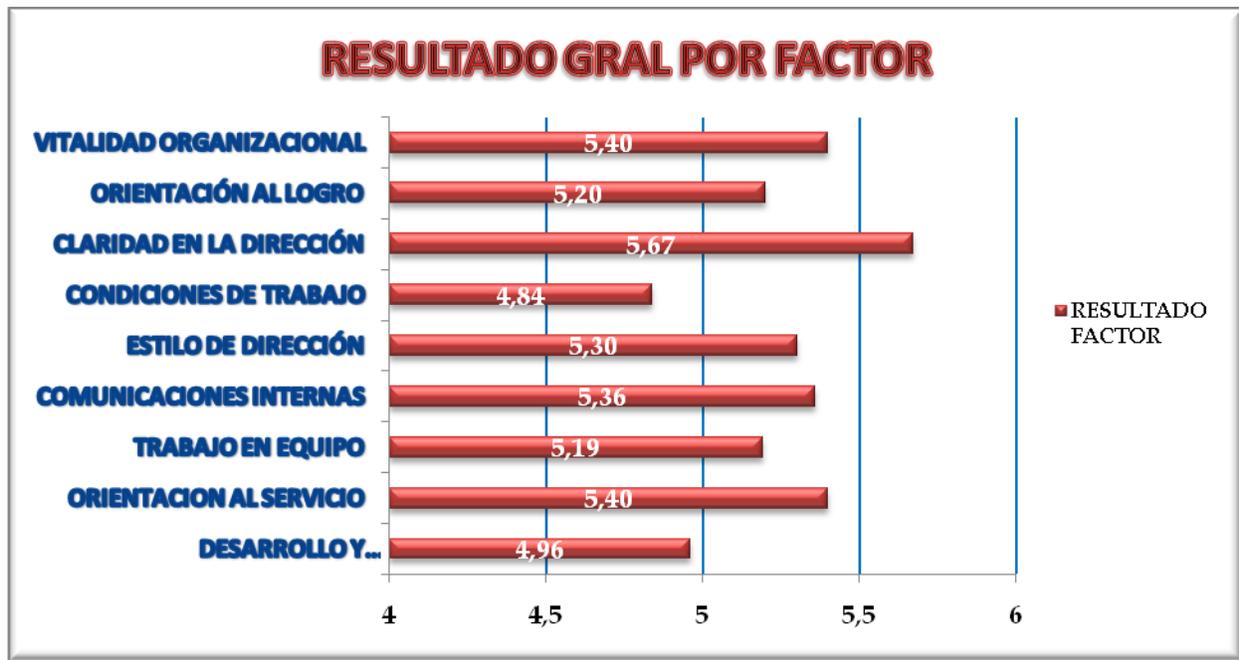


Fuente: Las autoras.

En el factor vitalidad organizacional, se encuestó con base en una sola pregunta, la cual obtuvo una calificación excelente con 5,40, lo cual muestra que los funcionarios de la empresa perciben que se manejan en un ambiente de trabajo con disciplina y seriedad laboral.

6.2 Resultado General de los Factores.

Grafico 10. Resultado General Factores.



Fuente: Las autoras.

En un análisis general de la calificación promedio que obtuvo cada factor de estudio se puede indicar lo siguiente:

- Claridad en la dirección: Este factor en total obtuvo una calificación de 5,67, quedando evaluado como excelente de acuerdo a la escala de calificación planteada, lo cual indica que las directivas de la empresa han sido claras con el personal en cuanto al marco institucional (misión, visión, principios y valores), además los funcionarios tienen claras sus responsabilidades en sus cargos y conocen muy bien los procesos que deben seguir para el control de las actividades, lo cual muestra que esta entidad se preocupa porque sus integrantes conozcan a la organización y sepan desempeñarse en ella teniendo en cuenta las políticas de la dirección.

- Vitalidad organizacional: Este factor obtuvo una calificación por parte del personal encuestado de 5,40, y teniendo en cuenta la escala de calificación este factor se encuentra calificado en excelente, lo cual establece que los funcionarios de la empresa perciben que en todas las actividades que realizan dentro y fuera de la entidad se mantiene la disciplina.
- Orientación al servicio: Los resultados de la encuesta arrojaron que este factor se encuentra en una calificación excelente puesto que obtuvo 5,40, lo cual muestra que la empresa cuenta con un clima organizacional dispuesto al servicio al cliente, teniendo en cuenta que los funcionarios de la entidad perciben en gran manera que las quejas y reclamos de los clientes se atienden adecuadamente así como se implementan las acciones necesarias para solucionar los problemas y cumplir los resultados.
- Comunicaciones internas: Este factor fue calificado mediante la encuesta como excelente con 5,36, quedando como el tercer factor con mayor puntaje, lo que muestra que los funcionarios de la empresa sienten que dentro de la empresa pueden mantener relaciones de confianza creando un ambiente propicio para su desempeño laboral, además de que las reuniones del mes para conocer las novedades son realizadas oportunamente.
- Estilo de dirección: Con 5,30 este factor según la escala de calificación se encuentra en excelente, lo que muestra que de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta a los funcionarios, estos perciben de sus jefes un liderazgo pleno, en el que son corregidos cuando se equivocan en sus funciones de manera correcta, además les permiten hablar de los problemas en un ambiente adecuado para el dialogo.
- Orientación al logro: Este factor obtuvo una puntuación de 5,20 y de acuerdo a la escala de calificación se encuentra en excelente, lo cual muestra que en la entidad los funcionarios están de satisfechos con los parámetros de medición con respecto a las metas con los que son evaluados, además se sienten incentivados por el reto de alcanzar una meta y reciben la retroalimentación de los resultados que obtienen en estas mediciones.
- Trabajo en equipo: Con un 5,19 obtenido mediante la encuesta para este factor el cual se encuentra calificado como excelente según la escala de medición, se puede analizar que el

personal de la empresa percibe en gran forma que existe colaboración y apoyo durante el desarrollo del trabajo en pro de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la entidad, lo cual genera un clima organizacional agradable.

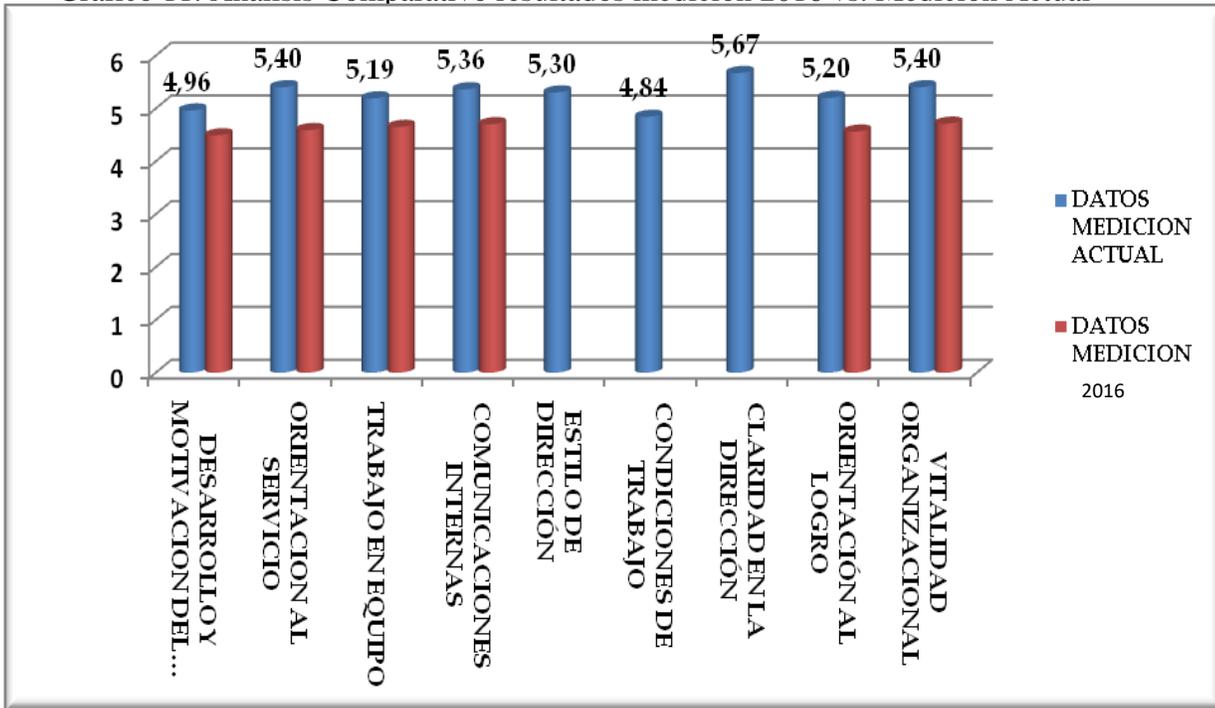
- Desarrollo y Motivación: Este factor con una puntuación de 4,96, se encuentra calificado como muy bueno teniendo en cuenta la escala de calificación propuesta para los resultados de la encuesta; de los 9 factores medidos en la investigación este se encuentra entre los 2 con más baja calificación, lo cual es de tener en cuenta para las recomendaciones a realizar para empresa debido a que es de vital importancia para el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad.
- Condiciones de Trabajo: Con 4,84 de puntuación este factor se encuentra con una calificación de muy bueno a pesar de obtener la más baja puntuación en la encuesta, lo que nos muestra que los funcionarios de la empresa sienten que se deben mejorar algunas características dentro de las condiciones que les presenta la entidad para que desarrollen sus funciones y con esto se pueda mantener o mejorar la apreciación sobre este factor para que en un futuro no incida de manera negativa en el clima organizacional ni mucho menos en su desempeño laboral.

En términos globales con el análisis realizado en la empresa, se puede afirmar que el clima organizacional influye de manera directa y positiva en el desempeño de las funciones laborales de los empleados, lo cual se sustenta en las gráficas anteriores, siendo muestra de esto los excelentes resultados obtenidos mediante el instrumento de medición aplicado a cada uno de los funcionarios de la entidad teniendo como base la teoría de Linkert; y de acuerdo a lo planteado en la escala de medición de la encuesta el clima organizacional del banco se encuentra en un promedio de **5,25** lo cual significa que el clima se encuentra en excelente estado. .

6.3 Análisis Comparativo entre los Resultados de la Medición del 2016 vs la Medición

Actual.

Grafico 11. Análisis Comparativo resultados medición 2016 vs. Medición Actual



Fuente: Las autoras

En el análisis comparativo realizado entre los datos obtenidos mediante la medición realizada por la empresa en el año 2016, cuando aún no se había presentado la fusión y en esta medición solo se tuvieron en cuenta 6 factores; mediante la comparación de las mediciones realizadas se determina que como resultado de la fusión entre estas 2 entidades se obtuvo una influencia positiva en el clima organizacional de la entidad como se puede observar en la gráfica No. 11, debido a que todos los factores medidos en este estudio obtuvieron una puntuación mayor que los factores analizados en el estudio del 2016.

De igual forma el factor desarrollo motivacional debe ser tenido muy en cuenta para mejorar dado que su calificación tanto en este estudio como en el realizado por la entidad en el 2016 fue el que menor puntuación tuvo, además este es un factor de gran incidencia en el clima organizacional y el desempeño laboral.

7. AREAS CRÍTICAS ENCONTRADAS EN EL ANALISIS.

Posterior al análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a cada uno de los funcionarios de la empresa, se logró identificar las áreas críticas en algunos factores sobre los cuales se deben promover acciones que ayuden de manera efectiva en el mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional en la entidad.

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

El factor condiciones de trabajo aunque no obtuvo una puntuación muy baja, es el factor con menos calificación según la escala definida para la medición, pero algunos de los funcionarios de la entidad no se sienten conformes con las herramientas y condiciones de trabajo que les brinda la empresa, lo cual es producto de las condiciones físico ambientales como lo son la temperatura dado que la refrigeración de la oficina no cumple con los estándares mínimos requeridos para el óptimo desarrollo laboral generando tensión en el personal afectando la prestación del servicio.

Otro de los factores que ha producido inconformidad en los funcionarios de la empresa tiene que ver con el desarrollo y motivación del recurso humano, puesto que el personal percibe que las oportunidades de desarrollo personal y profesional son limitadas teniendo en cuenta que los ascensos y promociones no son objetivos y algunos de los criterios utilizados para la selección a los cargos vacantes se basan en relaciones personales.

La formación profesional de los funcionarios de la empresa es otro aspecto que genera inconformidad, puesto que los empleados perciben que están siendo subutilizados por desempeñar cargos que no se encuentran a la altura de su nivel profesional, lo cual puede generar

que el personal tienda a buscar ofertas laborales donde puedan desempeñarse teniendo en cuenta su perfil profesional generando una alta rotación y contratación de personal.

Complementando el análisis realizado, se puede observar que las debilidades que presenta la empresa no colocan en riesgo el desempeño laboral de los funcionarios, ya que de acuerdo a la calificación obtenida mediante la encuesta no se encuentra ningún factor inferior a 4 lo cual sea determinado como deficiente o malo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los resultados obtenidos de esta investigación, se puede determinar que los factores analizados, ninguno se encuentra con una calificación de deficiente, regular o bueno, todos se encuentran evaluados como muy bueno con respecto al clima organizacional y el desempeño laboral, debido a que las respuestas en general obtuvieron un puntaje sobre 4 con respecto a la escala establecida para la calificación, además el análisis comparativo entre los resultados de la medición realizada por la entidad en el año 2016 y este análisis es muestra de que la fusión genero condiciones positivas al clima organizacional de la empresa, dado que los funcionarios perciben de gran manera los aspectos como el estilo de dirección, el trabajo en equipo, la orientación al logro entre otros.

Este tipo de análisis permite a las organizaciones detectar a tiempo tanto las áreas de oportunidad como las áreas críticas que se tengan en cada factor con respecto al clima organizacional, por lo tanto se sugiere desarrollar este tipo de estudio de medición para lograr conocer de manera periódica los aspectos que afectan de directamente el desempeño laboral dado que se conoce de forma real y objetiva la percepción por parte de los funcionarios de las estructuras y políticas de la entidad.

9. BIBLIOGRAFIA

- BOWERS, D. y TAYLOR, J.C, Survey of Organizations. Universidad de Michigan. 1972.
- BRAND, O., Diccionario de Economía, Ed. Plaza y James. Bogotá. 1984
- BROW, W y MOBERG, D., Teoría de la organización: enfoque integral. Ed Limusa. México. 1990.
- BRUNET, L., El clima del trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnostico y consecuencias; Ed. Trillas, México.1999.
- CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. 1990.
- DAVIS, K., y NEWSTROW, J., Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Ed. Mc Graw Hill.1991.
- DAVIS, K., Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill. México.1993.
- DEAL, T., y KENNEDY, A., Cultura corporativa fondo educativo interamericano. México. 1985.
- DESSLER, G., Organización y Administración. Prentice Hall. México. 1993.
- DOMINGUEZ, F., Introducción a la Psicología del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill. 2004
- FAYOL, H., Administración General e Industrial. Ed. Dunod. París. 1996.
- FREEMON, E. y ROSENZWEIG, J., Enfoque de sistemas. 1993.
- GARCIA, S. y DOLAN, S., La dirección por valores. Ed. Mc Graw Hill. Madrid. 1997. Pág 33.
- GUÉDEZ, V., Gerencia, cultura y educación. Tropykos/CLACDEC. Caracas. 1996.
- GUERIN, G., Planificación estratégica de los recursos humanos. Ed. Legis. Santa Fe de Bogotá. 1996.
- HALL, R., Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Ed Prentice Hall. México. 1996.
- KOONTZ, H. y WEIHIRICH, H., Administración. Ed. Mc Graw Hill. Mexico. 1994.

LITWIN, G., y STINGER, H., Clima organizacional. Ed. Simon y Schuster. Nueva York. 1978.

MASCARENAS, J., Fusiones y adquisiciones de empresas. Ed. Mc Graw Hill. España. 2000.

MONSALVE, La cultura y los ciclos vitales de la organización. Caracas. 1989.

NAVARRO, E., Reglas de Oro de un buen clima laboral. España. 1996.

RENIS, L., Nuevas formas para solucionar conflictos. Ed. Trillas. México. 1986.

RIVERA ESPINOSA, SOFIA GENOVEVA. "Nivel de clima organizacional que existe en embotelladora de Tampico S.A. de C.V." Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2001.

ROBINS, S., Comportamiento organizacional. Ed. Prentice Hall. 1999.

SABINO, C., Diccionario de economía y finanzas. Ed. Panapo. Caracas. 1991.

SERNA, H., La gestión empresarial. Ed. Legis. Santa Fe de Bogotá. 1992.

ANEXO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENCUESTA
“ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD POSTERIOR A UNA FUSIÓN”

NOMBRE DEL FUNCIONARIO _____

OFICINA: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

Procedimiento: En el cuestionario encontrara nueve (9) factores que serán utilizados para la medición del clima organizacional en el banco, cada factor tendrá una serie de preguntas a la cual usted según su criterio le dará un calificación del 1 al 6, siendo 1 uno la nota mas baja y 6 la mas alta, podrá usar decimales al calificar la pregunta para ser mas objetivo por ejemplo 4,56.

CUESTIONARIO

FACTOR: DESARROLLO Y MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. EL TRABAJO QUE REALIZO ME DA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.	
2. LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO RESPONDE A LAS NECESIDADES DE MI CARGO Y PROPICIA MI MEJOR DESEMPEÑO.	
3. LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO SE CONSTITUYE EN UN BENEFICIO IMPORTANTE.	
4. EN MI AREA DE TRABAJO SE FOMENTA LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION.	
5. SIENTO QUE PUEDO CRECER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	

FACTOR: ORIENTACIÓN AL SERVICIO	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. PERCIBO QUE EN MI AREA LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES SE ATIENDEN ADECUADAMENTE.	
2. LA ACTITUD DE SERVICIO DE LAS PERSONAS DE MI ÁREA ES AMABLE Y EFECTIVA.	
3. TENGO CLARIDAD DE CÓMO MI LABOR IMPACTA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	
4. EN MI AREA IMPLEMENTAMOS LAS ACCIONES NECESARIAS PARA HACER SEGUIMIENTO Y ANALISIS A LOS PROBLEMAS CON EL OBJETIVO DE OBTENER LOS RESULTADOS ESPERADOS.	
FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. EXISTE COLABORACIÓN Y APOYO EN MI EQUIPO DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.	
2. EN MI AREA LOS CONFLICTOS TIENDEN A SER SOLUCIONADOS MEDIANTE EL DIALOGO.	
3. CUANDO SE PRESENTAN ERRORES EN MI AREA DE TRABAJO LO USUAL ES QUE SE BUSQUEN SOLUCIONES.	
4. LAS COMUNICACIONES EN MI AREA SON OPORTUNAS PARA EL BUEN DESARROLLO DE MI TRABAJO.	
FACTOR: COMUNICACIONES INTERNAS	
PREGUNTAS	CALIFICACION
1. EN MI AREA SE REALIZAN OPORTUNAMENTE LA REUNIÓN PARA LAS NOVEDADES.	
2. EN LA EMPRESA SE PUEDEN CONSTRUIR Y MANTENER RELACIONES DE CONFIANZA.	
FACTOR: ESTILO DE DIRECCIÓN	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. CONOZCO CON PRECISIÓN LOS RESULTADOS QUE DEBO OBTENER EN MI TRABAJO.	
2. EN MI AREA EXISTE UN AMBIENTE PROPICIO PARA HABLAR SOBRE LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.	
3. CUANDO ME EQUIVOCO ME CORRIGEN DE MANERA CONSTRUCTIVA.	
4. MIS PROBLEMAS DE TRABAJO SON ATENDIDOS DE MANERA OPORTUNA Y EN FORMA EFECTIVA.	
5. EL TRATO QUE RECIBO DE MIS SUPERIORES ES RESPETUOSO.	
FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. CUENTO CON LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA REALIZAR MI LABOR EN FORMA ADECUADA	
2. LA EMPRESA PROMUEVE EL BALANCE ENTRE EL TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO Y EL DEDICADO A LA VIDA.	

3. EL AMBIENTE (RUIDO, TEMPERATURA, ILUMINACIÓN, VENTILACIÓN, ETC) QUE PUNTUACION TIENEN EN MI PUESTO	
FACTOR: CLARIDAD EN LA DIRECCIÓN	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. TENGO CLARIDAD ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES DE LA FAMILIA DAVIVIENDA.	
2. TENGO CLARAS LAS RESPONSABILIDADES DE MI CARGO.	
3. CONOZCO LOS PROCESOS Y CONTROLES QUE DEBO APLICAR EN MI CARGO.	
4. ENTIENDO COMO MI TRABAJO CONTRIBUYE A LOS RESULTADOS DE MI AREA Y POR ENDE A LOS DE LA EMPRESA.	
FACTOR: ORIENTACIÓN AL LOGRO	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. RECIBO RETROALIMENTACION OPORTUNA ACERCA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN MI CARGO.	
2. LOS ASPECTOS QUE SE TIENEN EN CUENTA PARA EVALUAR MI DESEMPEÑO SON CLAROS.	
3. LAS REUNIONES QUE REALIZAMOS CON NUESTRO GRUPO DE TRABAJO CONTRIBUYEN A LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.	
4. LAS METAS QUE SE ESTABLECEN PARA MEDIR MI DESEMPEÑO SON RETADORAS Y ALCANZABLES.	
5. LA EVALUACIÓN Y EL SEGUMIENTO A MI DESEMPEÑO SE REALIZA DENTRO DE UN AMBIENTE AMABLE Y RESPETUOSO.	
FACTOR: VITALIDAD ORGANIZACIONAL	
PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
1. CREO QUE LA DISCIPLINA ESTA PRESENTE EN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAMOS EN LA EMPRESA.	

FECHA _____

FIRMA _____